005
C95

INTRODUCERE ÎN MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Fm 304.933

Donald Currie

CODECS
EDITURA CODECS

BIBL. CENTR. UNIV.
„M. EMINESCU" IAŞI
II 304.933

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere în MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Traducere: Smaranda Nistor
Coperta: Marian Burtea
Prefața versiunii în limba română: Roxana Mocanu

DONALD CURRIE: Introduction to Human Resource Management — A guide to personnel in practice

Publicată de Chartered Institute of Personnel and Development, CIPD House, 151 The Broadway, London SW 19 1JQ

Prima ediție: 2006
A doua ediție: 2007
Copyright © 2006 Chartered Institute of Personnel and Development

Copyright © 2009 CODECS

Toate drepturile sunt rezervate, inclusiv dreptul de a reproduce lucrarea, în orice formă, parțial sau în întregime. Prezenta lucrare este publicată cu acordul The Chartered Institut of Personnel and Development.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naționale a României

CURRIE, DONALD

Introducere în managementul resurselor umane / Donald Currie; trad.: Smaranda Nistor; pref.: Roxana Mocanu. — București: CODECS, 2009

Bibliogr.
Index
ISBN 978-973-1920-03-0

I. Nistor, Smaranda (trad.)
II. Mocanu, Roxana (pref.)

65.012.4:658.3(075.8)

2 S. AUG 2011

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, București, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tipărit la: OPEN PRINT SRL, Str. C. Caracaș nr. 33, Sector 1, Buc.
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@clicknet.ro

BCU "I.S.VICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

005
C 95

Donald Currie

614572

Introducere în MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

BCU Iasi
000004 83221
ACU
BCUIASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CODECS
Puterea Cunoaşterii
EDITURA CODECS
2009

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fiicei mele, Susan

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Cuprins

Lista figurilor *xv*
Lista tabelelor *xvi*
Prefață la ediția în limba română *xvii*
Prefață *xxi*
Prezentarea generală a cărții *xxv*
Glosar de termeni *xxxi*

PARTEA 1: Rolul RU în organizație

1. Organizațiile 3

Introducere 3
Cum se utilizează acest capitol 3
De ce există organizațiile 4
Organizațiile din sectorul public 4
Organizațiile din sectorul privat 5
Definiții ale organizațiilor 5
Organizația mecanicistă şi cea organică 7
Criteriul mărimii organizației 8
Scopurile organizațiilor 9
Strategia corporatistă 10
Obiective şi politici de acțiune 10
Supraviețuire şi dezvoltare 11
Tehnici de planificare strategică 12
Structuri organizaționale 16
Proiectarea structurii 18
Organizația flexibilă 22
Organizația virtuală 24
Schimbarea organizațională 24
Întrebări de autoverificare 29

BCU "CAROL I" BUCUREŞTI UNIVERSITY LIBRARY

2. Managementul resurselor umane 31

Introducere 31
Ce înseamnă, de fapt, MRU? 32
Tipul ideal de organizație 32
MRU şi managementul tradițional 34
Birocrația 35
Control şi conformare 38
Sistemul socio-tehnic 38
Managementul resurselor umane 39
Definiții 40
MRU "tehnicist" şi MRU "umanist" 42
Strategie şi operațiuni 44
Managementul strategic al resurselor umane 45
Realizarea unui avantaj competitiv 46
Restructurarea organizației 46
Rezumat 48
Întrebări de autoverificare 50

3. Rolul practicianului de RU 51

Introducere 51
Gama şi sfera de cuprindere a activităților de RU 54
Structura şi modalitățile de utilizare a sistemelor informaționale de RU 58
Sisteme informaționale computerizate de RU 59
Utilizarea şi întreținerea evidențelor de RU 60
Aspecte juridice ale păstrării evidențelor de RU 63
Cerințe legale 65
Protecția datelor 66
Competența profesională 72
Standardele profesionale 72
Întrebări de autoverificare 74

4. Planificarea resurselor umane 75

Introducere 75
Scurt istoric 76
Planificarea forței de muncă 77
Definiții 78
Natura planificării 78
PRU de tip tradițional şi modern 82
Paralelismul cu planul de afaceri 83

BCU "SPICU" LIBRARY

Abordări tradiționale ale PRU 83
Analiză și investigare 84
Capabilitatea corporatistă 86
Strategia corporatistă 87
Previzionarea cererii de RU 87
Previzionarea ofertei de RU 89
Planificarea 94
Analiza posturilor 97
Fișa postului și definiția rolurilor 99
Examinarea documentelor 101
Intervievarea deținătorului postului 101
Abordări moderne ale planificării resurselor umane 105
Influența strategiei de afaceri 105
Rezumat 106
Întrebări de autoverificare 107

5. Recrutarea 109

Introducere 109
Definiții 109
Contextul recrutării 110
Piețele muncii 111
Procesele de recrutare 114
Anunțarea postului vacant 120
Formularele pentru cererea/aplicația de angajare 126
Răspunsurile la anunțul de angajare 127
Întrebări de autoverificare 127

6. Selecția 129

Introducere 129
Aducerea în organizație a oamenilor potriviți 129
Politica de selecție 130
Procesul de selecție 131
Preselecția cererilor 132
Organizarea interviurilor 134
Succesiunea evenimentelor 135
Metode de evaluare a candidaților 137
Utilizarea testelor ocupaționale 137
Testarea psihometrică 138
Centrele de evaluare 139
Alte surse de informații 140

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI
BCU "M. EMINESCU" IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Intervievarea 141
Luarea deciziei 147
Ocuparea postului din interior 149
Întrebări de autoevaluare 149

7. **Inducția și retenția personalului** 151

Introducere 151
Inducția 152
Retenția angajaților — și de ce vin oamenii la muncă? 164
Cum se păstrează personalul? 165
Rezumat 168
Întrebări de autoverificare 169

PARTEA 2: Personalul și performanța

8. **Învățarea** 173

Introducere 173
Importanța strategică a învățării 173
Managementul capitalului uman și al celui intelectual 174
Principiile învățării 175
Primele teorii ale învățării 180
Teoriile moderne ale învățării 183
Transferul învățării 185
Stilurile de învățare 187
Alegerea unei cariere 192
Întrebări de autoverificare 195

9. **Dezvoltarea resurselor umane** 197

Introducere 197
Importanța strategică a DRU 197
Beneficiarii DRU 200
Sistemul național de educație și formare profesională VET 202
Investitori în Oameni 203
Instruirea sistematică 204
Componentele ciclului sistematic al instruirii (CSI) 205
Etapa 1: Identificarea necesarului de instruire 206
Etapa 2: Stabilirea obiectivelor de instruire 208
Etapa 3: Planificarea instruirii 209
Etapa 4: Implementarea instruirii 211
Etapa 5: Evaluarea cursului 222

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Etapa 6: Analiză şi revizuire 223
Întrebări de autoverificare 224

10. Managementul performanței 225

Introducere 225
Premise 225
Definiții 226
Managementul performanței prin dezvoltare 227
Principiile managementului performanței 228
Ce este performanța? 228
Atitudinile față de muncă 231
Motivația 232
Managementul ştiințific 233
Teoriile motivației 235
Alte teorii de conținut 240
Teoriile de proces ale motivației 241
Rezumatul teoriilor motivației 244
Sistemele de evaluare a performanței 245
Sistemele tradiționale 247
Scările de evaluare cu ancore comportamentale (BARS) 248
Abordări mai recente 249
Feedbackul circular 249
Analiza de bilanț a performanței 251
Planul de dezvoltare personală (PDP) 254
Întrebări de autoverificare 257

11. Relația de muncă 259

Introducere 259
Relația de muncă 259
Diferențe între contracte 260
Diferite tipuri de contracte de muncă 262
Încetarea contractului de muncă 263
Regimul de muncă flexibil 265
Flexibilitatea forței de muncă 266
Tiparele de prezență 267
Contractul psihologic 269
Drepturile legale ale angajaților 271
Relațiile dintre conducere şi angajați 274
Sistemul de justiție internă 279
Regulile disciplinare 282

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Procedurile disciplinare 283
Rolul funcțiunii de personal 285
Declanşarea procedurii disciplinare 286
Managementul absențelor 287
Gestionarea şi controlarea absențelor 287
Întrebări de autoverificare 290

12. Recompensarea angajaților 291

Introducere 291
Percepții asupra recompensării 292
MRU şi recompensarea 293
Noua salarizare 293
Recompensele nefinanciare 294
Recompensele cu valoare financiară 295
Factorii care influențează recompensarea 296
Determinarea strategiei de recompensare 297
Sistemele de recompensare 297
Sistemele de plată cu stimulente 298
Sistemele pe bază echitabilă 302
Sistemele de evaluare a posturilor 303
Legislația 309
Întrebări de autoverificare 312

13. Sănătatea, securitatea şi starea bună a angajaților 313

Introducere 313
Legislația privind sănătatea şi securitatea 314
Politica de protecție a sănătății şi securității 316
Evaluarea riscurilor 316
Accidentele de muncă 319
Problemele de sănătate non-accidentale 321
Inițiativele de protecție a sănătății la locul de muncă 321
Starea bună a angajaților 323
Stresul la locul de muncă 323
Managementul stresului 328
Legislația privind starea bună a angajaților 330
Întrebări de autoverificare 335

14. Diversitatea şi egalitatea 337

Introducere 337
Definiții 338

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Diversitatea organizațională 339
Perspective asupra diversității 341
Prejudecata 344
Legislația privind discriminarea 345
Discriminarea 346
Categorii de discriminare 348
Discriminarea pe criteriul sexului 350
Schimbarea de sex 351
Orientarea sexuală 352
Discriminarea pe criteriul rasei 354
Dizabilitatea 354
Religia şi credința 356
Discriminarea pe criteriul vârstei 358
Hărțuirea şi intimidarea 359
Hărțuirea sexuală 364
Întrebări de autoverificare 366
Bibliografie recomandată 366

PARTEA 3: Probleme contemporane în domeniul RU

15. Aspecte ale culturii 369

Introducere 369
Ce este cultura? 369
Definiții ale culturii 371
Identificarea culturilor 373
Unde găsim cultura? 374
Diferențele din interiorul unei culturi 375
Granițele culturii 376
Rezumat despre cultură 377
Cultura organizațională 378
De ce să studiem cultura organizațională? 381
Valorile organizaționale 382
Identificarea culturii organizaționale 382
Importanța locului 385
Mutația culturală 386
Schimbarea culturii 387
Se poate face schimbarea culturii? 389
Necesitatea schimbării 391
Gestionarea procesului de schimbare 393
Întrebări de autoverificare 394
Temă de eseu 394

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

16. Echilibrul muncă-viață personală 395

Introducere 395
Semnificația muncii 396
Rolul muncii 397
Realizarea echilibrului muncă-viață personală 397
Cultura programului de muncă prelungit 399
Organizarea echilibrului muncă-viață personală 400
A avea munca "potrivită" 401
Echilibrul muncă-viață personală: un plan de acțiune 403
Deci ce pot să facă angajatorii? 404
Legislația cu incidență asupra echilibrului muncă-viață personală 409
Consultarea 412
Teme de lucrare scrisă 414
Întrebări de autoverificare 414

Referințe și bibliografie suplimentară 417
Index 427

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lista figurilor

Figura 1.1	O structură organizațională convențională	20
Figura 1.2	Aria de control cu influență asupra structurii	20
Figura 1.3	Cum funcționează o organizație matricială	21
Figura 1.4	Personal de bază și personal periferic	23
Figura 2.1	Structură piramidală sau "în castel din cărți de joc", cu 12 angajați care se subordonează ierarhic	47
Figura 2.2	Structură aplatizată sau "în greblă", cu nouă angajați care se subordonează ierarhic.	47
Figura 4.1	Procesul de planificare a resurselor umane	85
Figura 5.1	Etapele ciclului sistematic de recrutare	115
Figura 6.1	Etapele procesului de preselecție	132
Figura 6.2	Procesul de intervievare: succesiunea evenimentelor	135
Figura 6.3	Formular pentru evaluarea performanței la interviu a candidatului	144
Figura 6.4	Formularul de clasificare a candidaților	148
Figura 8.1	Ciclul învățării prin experiență (Kolb)	184
Figura 8.2	Ciclul învățării după Honey și Mumford	188
Figura 8.3	Axele stilurilor de învățare	190
Figura 9.1	Ciclul sistematic al instruirii	206
Figura 9.2	Decalajul de competență	207
Figura 10.1	Modelul caracteristicilor postului	239
Figura 10.2	Teoria așteptărilor: un model de comportament	242
Figura 10.3	Un model de feedback circular	250
Figura 12.1	Exemplu de sistem în acord	299
Figura 12.2	Salariu garantat plus bonus la depășirea normei	300
Figura 12.3	Exemplu de scală incrementală fixă	306
Figura 13.1	Curba funcționalității umane	325
Figura 13.2	Dinamica stresului profesional	327

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Lista tabelelor

Tabelul 2.1	Douăzeci şi şapte de diferenţe	35
Tabelul 2.2	Teorii şi teoreticieni ai managementului timpuriu	37
Tabelul 2.3	Teorii şi teoreticieni ai secolului XX	37
Tabelul 3.1	Exemplu de analiză a responsabilităţilor de RU	52
Tabelul 3.2	Lista activităţilor de RU	56
Tabelul 4.1	Interviul pentru analiza postului — chestionarul	103
Tabelul 5.1	Un exemplu reprezentativ pentru fişa postului	117
Tabelul 5.2	Model de structură pentru o specificaţie de personal	119
Tabelul 5.3	Un exemplu reprezentativ pentru specificaţia de personal	119
Tabelul 5.4	Reguli pentru plasarea anunţurilor de angajare	123
Tabelul 8.1	Ierarhia învăţării	185
Tabelul 8.2	Tipurile de personalitate şi alegerea carierei	194
Tabelul 9.1	Metode de instruire profesională	214
Tabelul 9.2	Mijloace ajutătoare de tip vizual utilizate frecvent în instruire	215
Tabelul 10.1	Factorii organizaţionali care influenţează motivaţia	230
Tabelul 10.2	Unitatea post-angajat	238
Tabelul 10.3	Exemple de scări de evaluare	247
Tabelul 11.1	Un exemplu simplu de orar flexibil pentru o zi cu şapte ore de muncă	266
Tabelul 12.1	Corelarea recompenselor salariale cu performanţa	309
Tabelul 12.2	Niveluri pentru salariul minim pe economie	311
Tabelul 13.1	Evaluarea riscurilor: o scară de gradaţie a gravităţii	318
Tabelul 16.1	Popularitatea opţiunilor de regim flexibil, în procentaje de subiecţi care au declarat că munca lor presupune cel puţin opţiunea respectivă	408

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PREFAȚĂ LA EDIȚIA ÎN LIMBA ROMÂNĂ

Capitalul uman românesc

O analiză a punctelor tari şi a ariilor de îmbunătățit

Deficitul de forță de muncă fără precedent din România, criza de talente, se manifestă atât numeric, cât şi calitativ (aspectul din urmă fiind adus în discuție mai rar):

- deficitul *numeric* se exprimă prin diferența dintre populația pasivă, dependentă, şi cea activă, pe care o surclasează cu peste 40%; populația activă a ajuns în minoritate şi din cauza exodului lucrătorilor români, care au ales să-şi ofere serviciile în afara granițelor;
- deficitul *calitativ* se resimte prin numărul mare de posturi rămase neocupate, adresând segmentul de competențe tehnice dovedite prin calificări şi rămase fără corespondent în profilul ocupanților disponibili pe piața forței de muncă românești. În acelaşi timp, există persoane care dețin competențe şi/sau calificări peste nivelul solicitat de rolul pe care îl exercită (fiind nevoite, din rațiuni personale sau în absența unor opțiuni oferite de piața românească, să-şi exprime talentul la niveluri minimale).

O analiză a "punctelor tari" ale capitalului uman autohton situează pe primele locuri *capacitatea cognitivă, competențele tehnice, teoretice*, atestate de rezultatele oficiale ale examenelor interne (bacalaureat, admitere la facultate) sau de victorii sporadice în competiții internaționale (olimpiade, concursuri).

Lista "ariilor de îmbunătățit" este considerabil mai cuprinzătoare şi se reflecta în studiile de piață care ne situează imuabil la coada tuturor topurilor europene şi internaționale, la *sumele* şi *timpul mediu* alocat formării; vizează domenii cum sunt: *aplicabilitatea* cunoştințelor tehnice, competențele *"soft"* sau *"sociale"* (*empatia, lucrul în echipă şi colaborarea, leadershipul, influența, comunicarea, aptitudinile sociale, formarea celorlalți,*

BCU "Ion Creangă" UNIVERSITY LIBRARY

creativitatea, atitudinea față de muncă şi *autoformarea continuă*), alături de aptitudinile *personale* din zona emoțională (*orientarea spre rezultat, inițiativa, credibilitatea, adaptabilitatea*).

Cele mai multe dintre "neajunsuri" sunt consecințe ale unui management al talentului național lăsat exclusiv pe seama companiilor, a unui sistem educațional care se complace să pregătească "în viteza a doua" piloți pentru formula trei şi unu, a unei legislații a muncii care, prin lipsa de transparență şi stabilitate, tolerează munca "la gri", ascunde lipsa de performanță (încurajând astfel creşterea salariilor ca unic mijloc de retenție), împiedică flexibilitatea relațiilor de muncă şi liberalizarea pieței muncii, nu stimulează şi nu recompensează preocuparea pentru perfecționare şi formare profesională continuă.

Standardele ocupaționale sunt departe de a ține pasul cu dinamica rolurilor şi a relațiilor dintre acestea în organizațiile româneşti, internaționale şi multinaționale şi nu-şi pot împlini misiunea de a integra şi a anticipa nevoile prezente şi viitoare ale pieței muncii cu planurile de învățământ pe următorii ani.

Propunem analiza câtorva posibile **soluții** — o invitație la *dialog profesional şi social de tipul "call for action"*:

1. Stabilirea priorităților în domeniul investiției în oameni şi al formării profesionale continue.
2. Definirea competențelor individuale de "înaltă calitate" şi a "înaltei performanțe organizaționale".
3. Proiectarea unui sistem de management al talentului la nivel național, care să asigure formarea *setului de competențe-cheie* definit pentru țările membre ale Uniunii Europene (comunicarea în limba maternă, comunicarea într-o limbă străină, competențe în matematică şi competențe de bază în ştiință şi tehnologie, competențe informatice, aptitudini de învățare, competențe civice, sociale, interculturale, interpersonale, antreprenoriat, exprimare culturală).

Partenerii de interese sociale şi profesionale sunt:

- reprezentanții sectorului privat şi public;
- angajatorii (practicieni în resurse umane, manageri de linie, acționari);
- jucători importanți din sistemul educațional, de formare, instruire, dezvoltare;
- angajații.

Introducere în managementul resurselor umane lansează această provocare celor care şi-au descoperit vocația în domeniul resurselor umane, consti-

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

tuind un suport de studiu pentru cei ce urmează programul *Certificate in Personnel Practice*, acreditat de The Charterd Institute of Personnel and Development (CIPD, *www.cipd.co.uk*) (dar nu numai lor) şi le oferă o posibilă *taxonomie a succesului profesional*, prin:

- asumarea rolului major în crearea leadershipului profesional;
- adresarea nevoilor de tranziție ale managerilor de linie prin
  - — coaching,
  - — comunicare,
  - — facilitare;
- creşterea angajamentului;
- crearea şi măsurarea valorii adăugate;
- schimbarea formatului forței de muncă.

Rezultate aşteptate:

- punerea în justă valoare a capitalului uman românesc, la nivel european;
- asumarea unui rol decisiv ca cetățeni europeni activi;
- asigurarea coeziunii sociale;
- creşterea angajabilității şi adaptabilității.

Roxana Mocanu
Grecia, 14 august, 2008

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Prefață

Prima ediție a acestei cărți purta titlul *Personnel in Practice* şi a fost publicată în anul 1997. Cartea era destinată exclusiv celor care studiau în vedere obținerii Certificatului de Practica Administrării Personalului (Certificate in Personnel Practice — CPP), dar experiența ne-a arătat că şi-a dovedit utilitatea şi pentru cei angrenați în etapele de început ale Sistemului de Dezvoltare Profesională CIPD (Professional Development Scheme — PDS), precum şi pentru studenții de la ştiințe economice, ale căror programe conțineau şi elemente de practica resurselor umane (RU).

Schimbarea de titlu

Probabil că ar fi bine să vă explic de ce am schimbat titlul acestei cărți, din *Practica de personal*, în *Introducere în MRU*. Față de anul 1997, adoptarea managementului resurselor umane (MRU) a devenit larg răspândită, a avut o influență semnificativă asupra modului cum se desfăşoară activitățile de resurse umane (RU) şi a schimbat percepțiile organizațiilor în legătură cu importanța personalului angajat. Indubitabil, termenul "RU" a devenit sinonim cu "personal", dat fiind că majoritatea celor care lucrează în ceea ce altădată se numeau "departamentele de personal" declară acum că se ocupă de "RU". Cu toate că termenul "RU" este în prezent mai larg folosit decât termenul "personal", există unele diferențe însemnate între metodologia folosită în managementul personalului şi metodologia ceva mai recentă, de tip MRU, în ceea ce priveşte gestionarea activităților angajaților şi a relațiilor cu ei.

Cariera profesională în RU

Dacă ar fi să menționez un singur lucru despre care sunt convins că atrage şi menține treaz interesul oamenilor, eu aş spune că acesta este ființa umană, adică "alți oameni". Faptul că suntem cu toții diferiți unul de celălalt

constituie o sursă de fascinație pentru cei mai mulți dintre noi și, la fel ca milioane de alți semeni ai noștri, mie contactul cu alți oameni mi se pare interesant și incitant. Pentru mine, așadar, RU este cea mai interesantă și mai incitantă dintre funcțiunile unei organizații, pentru că se referă la oamenii din organizație. Dacă vă gândiți serios să intrați în această profesie, eu sper că vă va plăcea cel puțin la fel de mult pe cât îmi place mie.

Cui i se adresează această carte

Scopul meu principal, cu această carte, este de a-i familiariza pe cei de curând intrați în domeniul RU cu conceptele și ideile teoretice de care au nevoie pentru a-l înțelege, precum și cu aptitudinile practice pe care trebuie să și le dezvolte la un nivel corespunzător cu cel al studiilor lor. Cei pentru care această carte ar fi normal să prezinte interes sunt fie angajați și muncă și, în paralel, au ales să urmeze cursuri cu frecvență redusă, fie urmează cursurile CIPD-PDS ca studenți la zi. O altă variantă ar fi aceea în care studiază la zi pentru obținerea unei licențe care cuprinde un modul de RU, și se gândesc la posibilitatea unei cariere în RU după absolvire. Sper că dacă faceți parte din oricare dintre aceste categorii, veți putea să aduceți cu dumneavoastră în organizația angajatoare noile cunoștințe și abilități dobândite. Cartea de față se adresează, deci, celor care urmează:

- prima fază din cursul de calificare în practica administrării personalului (certificatul CPP) al Institutul Profesional de Personal și Dezvoltare (Chartered Institute of Personnel and Development — CIPD);
- primul an din sistemul de dezvoltare profesională (CIPD-PDS);
- un alt curs de specializare profesională, cum ar fi în marketing sau finanțe, care conține elemente de RU;
- licență în MRU.

De asemenea, li se adresează și celor care lucrează în RU și se gândesc la modul serios să-și dezvolte cariera în cadrul acestei profesiuni.

Este bine să aveți în vedere faptul că o certificare de membru al CIPD, obținută prin examen, se consideră a fi calificarea standard în această profesie — și anume cea pe care o solicită angajatorii. Ca să puteți aspira la calitatea de membru CIPD, trebuie să puteți demonstra că dețineți niveluri corespunzătoare de cunoștințe și de înțelegere și că ați asimilat competențele de bază care vă vor permite să ajungeți la nivelul celor mai bune practici din profesie. Conținutul acestei cărți a fost alcătuit special pentru a vă oferi înțelegerea și cunoștințele necesare și să vă îndrume cu privire la modul în care se pot dezvolta competențele respective.

BCU "CAROL I" BUCUREȘTI LIBRARY

O nouă fază în RU

Față de momentul când a fost publicată această carte pentru prima oară, în organizații au avut loc multe schimbări — şi fără îndoială că urmează şi altele în viitor. Această a doua ediție a cărții ține cont de schimbările care au avut efecte asupra activităților strategice şi operaționale ale profesioniştilor de RU şi, totodată, ia în considerare unele dintre schimbările pe care le-ar putea aduce viitorul.

În primul rând, schimbări importante în structura şi conținutul cursurilor de calificare profesională ale CIPD au avut loc în anul 2002, când s-au introdus noi prevederi referitoare la educația şi dezvoltarea membrilor studenți. Instituțiile de învățământ acreditate de CIPD să pregătească studenți pentru examenele variatelor niveluri de calificare şi-au reproiectat în consecință cursurile, astfel încât să se țină cont de aceste schimbări.

În al doilea rând, în mare parte ca rezultat al directivelor Uniunii Europene, noi acte legislative adoptate în Marea Britanie au avut un impact important asupra activității de RU, mai ales în domenii cum ar fi protecția datelor, timpul de muncă, dizabilitatea, egalitatea, protejarea vieții de familie şi alte drepturi ale angajaților.

În al treilea rând, adoptarea pe scară mai largă a principiilor şi practicilor MRU a avut ca rezultat o redefinire a relațiilor cu angajatul, precum şi sporirea accentului pus pe importanța dezvoltării angajaților, managementul performanței, structura organizațională şi cultura organizației. De asemenea, MRU a influențat şi rolul RU, prin aceea că un număr crescând de organizații l-au integrat la nivelul grupurilor decizionale de cel mai înalt nivel strategic.

Scopurile pe care şi le propune această carte

În mod evident, schimbările menționate mai sus au implicații pentru conținutul unei cărți ca aceasta. Scopul ei principal continuă să fie acela de a furniza cunoştințele necesare, şi de a explica modul în care vă puteți dezvolta competențele de bază care vă vor permite să satisfaceți noile cerințe şi să vă achitați cu brio de sarcinile profesionale din cadrul organizației.

Un al doilea scop este de a vă stimula consolidarea încrederii în forțele proprii şi îmbunătățirea performanței ca practician de RU. Oamenii care dobândesc o anume aptitudine în cadrul teoretic al sălii de curs se arată uneori reticenți s-o aplice practic la locul de muncă, adeseori pentru că le lipseşte încrederea în forțele proprii. Încrederea este ingredientul cu adevărat esențial al succesului, în aplicarea cunoştințelor şi aptitudinilor nou dobândite asupra unei situații practice. Prin urmare, eu am modificat stilul

acestei cărți, astfel încât acum, în noua formă reeditată, dumneavoastră să înțelegeți mai bine noțiunile prezentate și să vă consolidați siguranța de sine. Materia cărții conține acum un număr mai mare de exemple concrete, activități practice și studii de caz. La sfârșitul fiecărui capitol veți găsi un set de întrebări pentru autoverificare, precum și exemple de subiecte pentru eseuri și teme de casă.

Sfatul meu este să efectuați activitățile practice recomandate și să acordați o deosebită atenție exemplelor și studiilor de caz, dat fiind că sunt destinate să vă antreneze direct aptitudinile de bază și să vă fixeze conceptele esențiale de care veți avea nevoie, nu doar pentru a vă achita cu succes de temele primite la curs și a vă lua examenele, ci și pentru a vă îmbunătăți capacitatea de înțelegere a problemelor și a vă descurca bine practic la locul de muncă.

Firește, nu se poate să dobândiți bagajul complet al unor aptitudini profesionale de natură practică doar prin lectura unei cărți, dar speranța mea este că, odată ce veți fi citit-o, veți dispune de cunoștințele și înțelegerea necesare pentru a sesiza relevanța organizațională a aplicării aptitudinilor dobândite în timpul studierii cursului; ceea ce înseamnă că veți ști de ce faceți ceea ce faceți. Iar aceasta ne aduce din nou la chestiunea încrederii în forțele proprii, dat fiind că, pe lângă siguranța de sine, dumneavoastră va trebui și să aveți încredere că aptitudinile pe care vi le dezvoltați teoretic vă vor fi de folos efectiv într-o situație reală. Unicul mod de a testa acest lucru este prin a vă face curaj și a încerca. Atunci când constatați că deprinderile respective sunt realmente eficace, veți începe să căpătați încredere în dumneavoastră.

Odată terminat cursul pe care îl urmați acum, poate că veți decide să nu mai studiați în continuare, dar învățarea este un proces care nu se termină niciodată, așa că n-ar fi deloc rău să continuați să studiați de o manieră structurată, pentru a avea siguranța că nu veți căpăta anumite proaste obiceiuri de învățare, cum ar fi adoptarea unor practici deficitare sau neglijarea actualizării cunoștințelor dumneavoastră. CIPD numește acest efort "dezvoltare personală continuă", care se poate maturiza sub forma învățării până la sfârșitul vieții. Eu vă urez mult noroc cu studiile dumneavoastră și sper din tot sufletul ca viitoarea dumneavoastră carieră în domeniul RU să se dovedească o experiență plină de succese și de satisfacții pentru dumneavoastră.

Mult succes!
Donald Currie

BCU IAȘI - BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

Prezentarea generală a cărții

PARTEA 1 ROLUL RU ÎN ORGANIZAȚII

Capitolul 1 Organizațiile

Ca să fiți eficace în rolul de RU, trebuie mai întâi să dobândiți o înțelegere temeinică și solidă a problematicii organizațiilor: cum sunt ele clasificate și proiectate și cum se formulează strategia corporatistă, politica de acțiune și obiectivele, ca mijloace prin care organizațiile își ating scopurile. De asemenea, este esențial să înțelegeți cum interacționează organizațiile cu mediul de afaceri; de pildă, cum influențează presiunile interne și externe ale unei societăți în permanentă schimbare luarea deciziilor organizaționale, din punctul de vedere al strategiei și al politicii de acțiune. Totodată, trebuie să înțelegeți factorii care declanșează schimbarea, precum și impactul pe care schimbarea îl are asupra managerilor și a angajaților.

Capitolul 2 Managementul resurselor umane

Acest capitol constituie o prezentare explicativă a managementului resurselor umane (MRU). În linii mari, vom discuta despre cum este văzut MRU ca un set de principii și practici care influențează modul cum este gestionată organizația și, în particular, care este influența lui asupra activităților desfășurate de departamentul de RU. De asemenea, vom discuta despre diferențele dintre metodologia de managementul personalului și metodologia MRU, și vom compara principiile MRU cu cele ale managementului tradițional.

Capitolul 3 Rolul practicianului de RU

În mod evident, dacă intenționați să urmați o carieră în RU, trebuie să înțelegeți cum acționează rolul practicianului de RU în contextul organi-

BCU IAȘI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

zațional; cum funcționează departamentul de RU și cum interacționează cu celelalte departamente ale organizației, din punctul de vedere al rolului pe care-l joacă, de a oferi consultanță expertă și asistență managerilor și angajaților. Optica adoptată aici este aceea că managerii de linie sunt responsabili pentru resursa umană, pe când departamentul de RU își folosește competența expertă pentru a-i sfătui și a-i sprijini în gestionarea acestei resurse. Va fi explicată natura interdependentă a relației dintre strategia corporatistă și strategia de RU. De asemenea, sunt explicate și comentate rolurile administrative ale specialiștilor și consilierilor de RU, inclusiv înființarea și întreținerea unui sistem de evidență a personalului, precum și câteva comentarii asupra legii privind protecția datelor.

Capitolul 4 Planificarea resurselor umane (PRU)

Acest capitol începe cu un scurt istoric al PRU, după care se arată cum au fost adaptate elementele planificării forței de muncă la necesităților scopurilor strategice moderne. Sunt făcute comparații între variate definiții ale PRU, ceea ce ne conduce la o discuție explicativă pe marginea sistemelor și a tehnicilor de care se ocupă planificatorul de RU. Capitolul ține cont de faptul că multe organizații nu au adoptat pe deplin metodologia MRU, și se face diferențierea între sistemul *tradițional* și cel *modern*. Această secțiune a capitolului se încheie cu o examinare a procesului de planificare, după care sunt prezentate tehnicile folosite pentru previzionarea necesarului de RU, calcularea fluctuației personalului și calcularea stabilității forței de muncă; previzionarea ofertei de RU și definirea piețelor de muncă interne și externe. Pe tot parcursul capitolului, problematica PRU este integrată cu cea a strategiei corporatiste.

Capitolul 5 Recrutarea

Acest capitol are ca subiect recrutarea și selecția angajaților, și parcurge împreună cu dumneavoastră "ciclul recrutării", adică un ansamblu de principii directoare care începe atunci când s-a identificat un post liber și se termină atunci când dumneavoastră începeți să examinați răspunsurile primite la anunțul de angajare. Activitatea dumneavoastră în cadrul acestui ciclu cuprinde colaborarea cu managerii de linie, pentru elaborarea documentației necesare, cum ar fi fișa postului/definirea rolurilor, specificația de personal și anunțul de angajare.

Capitolul 6 Selecția

Procesul de selecție care urmează după recrutare presupune sortarea cererilor de angajare și compilarea unei liste scurte cu candidații cei mai

potriviți. Tot aici intră și organizarea și administrarea interviurilor, și aplicarea metodelor de selecție, cum ar fi testarea psihologică și ocupațională, centrele de evaluare și simularea activității pe post/proba de lucru, chestionarea și ascultarea, luarea deciziilor de angajare și emiterea unei oferte de angajare. Sunt explicate în termeni generali aspectele juridice ale chestiunii, printre care legislația contractuală și cea de combatere a discriminării.

Capitolul 7 Inducția și retenția personalului

Scopul acestui capitol este de a explica și prezenta variatele metode de inducție, la nivel corporatist și la nivel departamental. Este explicată *criza de inducție*, alături de cauzele ei obișnuite, și sunt prezentate recomandări de măsuri destinate s-o evite sau măcar să-i reducă frecvența de apariție. Importanța păstrării personalului a crescut în ultimii ani, deci sunt discutate măsurile care se pot lua pentru a avea siguranța că organizația nu-și pierde oamenii de bază.

PARTEA 2 PERSONALUL ȘI PERFORMANȚA

Capitolul 8 Învățarea

Scopul acestui capitol este de a alcătui o bază de înțelegere pentru capitolele 9 și 10, dat fiind că învățarea constituie piatra de temelie a instruirii profesionale, dezvoltării și performanței. Capitolul descrie în linii mari importanța strategică a învățării, ca factor critic pentru dobândirea unui avantaj competitiv, după care continuă prin a-i prezenta pe beneficiarii principali ai învățării: individul, organizația și statul. După o scurtă discuție pe tema managementului capitalului uman și al celui intelectual, capitolul trece la a explica și discuta principiile învățării. Pornind de aici, sunt examinate teoriile învățării, după care urmează o secțiune despre stilurile de învățare, cu un exercițiu care vă arată practic cum vă puteți identifica propriul stil de asimilare a cunoștințelor.

Capitolul 9 Dezvoltarea resurselor umane (DRU)

Aici vom defini, vom explica și vom discuta despre DRU. Capitolul începe prin a examina relația dintre învățare, instruire profesională și dezvoltare. Apoi, vom arăta cum învață oamenii și care sunt variatele teorii ale învățării care au fost propuse; sunt examinate totodată ciclurile învățării

şi stilurile de învățare. Capitolul trece apoi la instruirea profesională, ceea ce înseamnă instruirea sistematică, *analiza necesarului de instruire* (ANI), planificarea şi organizarea programelor de instruire, şi aplicarea metodelor de instruire, cum ar fi utilizarea exemplelor, studiile de caz, exercițiile, activitățile de grup, şi activitatea de coaching şi cea de consiliere. Această parte a capitolului se încheie cu o prezentare explicativă a diverselor metode de evaluare a eficacității instruirii. După o trecere în revistă a inițiativelor guvernului privind crearea unui cadru național de formare-instruire profesională (sistemul național VET), capitolul se încheie cu o secțiune dedicată dezvoltării manageriale.

Capitolul 10 Managementul performanței

Capitolul se deschide cu o definiție a managementului performanței, după care trece la explicarea obiectivelor, sistemelor modern şi tradițional şi tehnicilor acestuia. Aici intră evaluarea continuă, interviul de evaluare şi comunicarea feedbackului, acordurile de performanță şi factorii care influențează performanța, cum ar fi atitudinile managerilor şi cele ale angajaților, motivația, competența, mediul de muncă şi siguranța locului de muncă.

Capitolul 11 Relația de muncă

Acest capitol prezintă şi explică problematica referitoare la perspectivele şi politicile privind relațiile cu angajații, precum şi atitudinile manageriale şi cele ale lucrătorilor. Sunt explicate şi discutate diversele tipuri de contracte de muncă, inclusiv contractul psihologic; de asemenea, sistemul de justiție internă şi rolul modern al sindicatelor. Aici vom examina cele mai recente acte legislative referitoare la timpul de muncă, protecția datelor şi politicile de protejare a vieții de familie, cum ar fi dreptul la concediu maternal sau paternal. De asemenea, este făcută o introducere în problematica tipurilor de cultură organizațională, precum şi a culturii văzută ca factor determinant important al comportamentului. Secțiunea se încheie cu o discuție pe tema construirii unei culturi care să fie propice îndeplinirii scopurilor organizației, precum şi a modului cum se poate gestiona o asemenea cultură.

Capitolul 12 Recompensarea angajaților

Acest capitol caută să explice conceptul recompensării, care cuprinde atât recompensele financiare, cât şi cele de altă natură decât bănească. Mai departe, sunt prezentate şi explicate mai multe sisteme de recompensare,

făcându-se diferențierea între mai multe sisteme de salarizare, și o varietate de metodologii pentru evaluarea angajatului pe post, salarizarea în funcție de performanță și salarizarea cu componentă de participare la profit. Capitolul prezintă mai multe opinii cu referire la abordarea tradițională și abordarea MRU în ce privește recompensarea.

Capitolul 13 Sănătatea, securitatea și bunăstarea

Capitolul acoperă tematica protecției sănătății, securității și stării bune a angajatului, inclusiv cadrul legislativ în domeniu și atribuțiile a două organisme importante: Comisia pentru Sănătate și Securitate în Muncă și Consiliul Executiv al Comisiei pentru Sănătate și Securitate în Muncă. Inițiativele având ca scop crearea unor locuri de muncă sănătoase ne vor conduce la subiectele imediat următoare din domeniu: beneficiile și facilitățile, managementul stresului, inclusiv programele de asistență pentru angajați și sistemele de sprijin ocupațional, metode de a face față stresului, costul stresului pentru angajați și organizație, legislația privind confortul fizic și psihic al angajaților și evaluarea riscurilor. Din nou, avem exemple care cuprind explicarea cauzelor și a simptomelor de stres, și prezentarea modului cum au fost rezolvate.

Capitolul 14 Diversitatea și egalitatea

Acest capitol constituie o trecere în revistă a situației actuale din economia britanică, în ce privește acest subiect important și foarte delicat. Nu este neglijată nici legislația de profil, dar accentul se pune pe eficacitatea politicilor de acțiune în ce privește probleme cum ar fi gestionarea diversității, inclusiv argumentația morală și cea economică a recomandării de aplicare consecventă a tratamentului egal. Între altele, capitolul explică și discută varietate de definiții date discriminării, și sunt citate ca exemple cazuri bine-cunoscute. Totodată, există și o scurtă secțiune dedicată aspectelor de corectitudine politică.

PARTEA 3: PROBLEME CONTEMPORANE ÎN DOMENIUL RU

Capitolul 15 Aspecte ale culturii

Scopul acestui capitol este de a asigura o bună înțelegere a noțiunii de cultură organizațională: ce este, cum se dezvoltă și de ce este importantă, ca

factorul determinant cu cea mai mare influență asupra comportamentului. Ca să vă ajute să înțelegeți ce se înțelege prin *cultură organizațională*, capitolul cuprinde o descriere a modului cum este ea percepută în contextul societal. Lectura unor cărți despre cultură în contexte extra-organizaționale ar trebui de asemenea să vă ajute să înțelegeți comportamentul care apar în cadrul unei forțe de muncă diverse.

Capitolul 16 Echilibrul muncă-viață personală

Acest capitol se ocupă de rolul muncii în raport cu celelalte aspecte ale vieții cuiva. Acestea includ îndeplinirea responsabilităților şi obligațiilor unei persoane în viața de familie şi în căsnicie, ce fac oamenii ca să se relaxeze şi timpul de care au nevoie pentru a-şi satisface interesele personale. În plus, sunt examinate şi discutate următoarele subiecte:

- rolul pe care îl dețin angajatorii în a le furniza angajaților sprijin practic, relativ la nevoia lor de a menține un echilibru armonios între angajamentele de muncă şi cele personale;
- argumentația economică în favoarea ideii de a-i ajuta pe angajați să mențină echilibrul între muncă şi viața personală, inclusiv beneficiile pe care le pot aştepta angajatorii care procedează în acest mod;
- legislația relevantă pentru echilibrul muncă-viață personală.

Elemente practice

Pentru a vă ajuta să asimilați toate aceste cunoştințe, toate capitolele cuprind activități practice, studii de caz din viața reală, scenarii ipotetice de situații organizaționale, mini-cazuri şi exemple concrete, pe care vă recomandăm să le parcurgeți cu atenție; de regulă, studenții constată că aceste elemente practice au maximă eficacitate atunci când sunt parcurse în grupuri de câteva persoane. Sistemele şi tehnicile care se cer aplicate în practică sunt exemplificate şi clarificate cu ajutorul graficelor, al tabelelor şi al figurilor. Există şi exemple pentru subiecte de eseu, precum şi pentru teme de casă, şi toate capitolele au la sfârşit întrebări de autoverificare.

În completarea acestei cărți există un site la adresa **www.cipd.co.uk/tss**, în care sunt discutate mai amănunțit unele elemente din materia cărții. Tot acolo, pe site, veți găsi răspunsurile la întrebările de autoverificare, care sunt explicate şi discutate detaliat.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Glosar de termeni

inducție Perioada de timp dintre momentul în care o persoană nou angajată își începe munca în organizație și momentul în care a ajuns la un standard satisfăcător de performanță.

adunarea generală anuală a acționarilor O adunare generală a acționarilor unei firme, în cursul căreia comitetul de direcție prezintă un raport asupra performanței financiare a firmei și își anunță planurile pentru viitor. Acolo unde este cazul, acționarii aleg un nou comitet de direcție.

analiza de tendință a indicatorilor Una dintre tehnicile folosite în planificarea resurselor umane. Metoda se bazează pe stabilitatea viitoare a relației dintre ratele productivității și numărul de angajați. Managerii nu pornesc de la premisa că această relație va rămâne constantă.

analiza necesarului de instruire (ANI) O tehnică pentru identificarea necesarului de instruire profesională la nivel individual, de grup și corporatist. De obicei, metoda este aplicată prin intermediul unui chestionar de profil.

analiza PESTLE Un proces în care organizația își concentrează atenția pe factorii externi de presiune care îi afectează performanța, în ideea de a planifica răspunsuri la acțiunea lor.

analiza postului Un proces de culegere a datelor care presupune reducerea fiecărui post la elementele sale constitutive: natura activităților, responsabilitățile de sarcină pe care le presupune postul, cunoștințele și aptitudinile necesare pentru desfășurarea muncii, responsabilitățile de raportare și nivelul postului.

analiza SWOT Un proces prin care sunt examinate atuurile, slăbiciunile, oportunitățile și amenințările cu care se confruntă o organizație, în ideea de a se aduce îmbunătățiri în situația ei curentă și în cea viitoare.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" UNIVERSITY LIBRARY

aplatizare organizatorică Reducerea numărului de niveluri manageriale, inclusiv manageri de rang mediu şi supervizori, pentru a se reduce costurile. Acest proces are ca rezultat o structură aplatizată, în care un număr mai mare de angajaţi se subordonează unui număr mai mic de manageri.

arie de control Numărul de angajaţi care se află sub controlul direct al unui singur manager. Termenul se referă şi la alura şi mărimea structurii, din punctul de vedere al înălţimii sau gradului de aplatizare.

audit de protecţia sănătăţii şi securităţii Examinarea întregii organizaţii, în ideea de a se verifica dacă îşi îndeplineşte ţelurile şi obiectivele în materie de sănătate şi securitate. Auditul de acest tip examinează ierarhiile, procesele de planificare a măsurilor de protecţia sănătăţii, luarea deciziilor, delegarea, formarea politicilor de acţiune şi implementarea lor, precum şi toate domeniile de planificare a programelor de protecţia securităţii.

avantaj competitiv Acolo unde o organizaţie satisface trebuinţele clienţilor şi cumpărătorilor săi în modalităţi care îi conferă un avantaj în faţa organizaţiilor concurente, asigurându-i astfel o poziţie de avantaj pe piaţă.

centre de evaluare Acestea nu sunt locuri de activitate, aşa cum s-ar putea înţelege din denumire, ci, mai degrabă, situaţii de evaluare, în care participanţii parcurg o serie de teste şi de exerciţii, sub supravegherea evaluatorilor. Rezultatele obţinute la teste şi exerciţii sunt de obicei utilizate în scopuri de selecţie.

cerere oficială de ocupare a postului Un document în care un manager de linie îşi enunţă cerinţele de RU pentru un anumit post. Acestea cuprind natura sarcinilor din care este alcătuit postul, priorităţile şi însărcinările esenţiale, precum şi cunoştinţele, competenţele şi alte însuşiri personale pe care trebuie să le posede un potenţial ocupant al postului.

competenţă Capacitatea de a executa activităţile din cadrul unui domeniu ocupaţional, la nivelurile de performanţă prevăzute prin contractul de muncă (Comisia de Instruire Profesională, 1988). De asemenea, poate fi definită şi drept "capacitatea de aplicare cu discernământ un bagaj de cunoştinţe şi aptitudini în cadrul unei activităţi de muncă".

condiţionare clasică Asocierea unui eveniment cu un altul, care conduce la un anumit tipar de comportament (vezi şi *condiţionare operantă*).

condiționare operantă Un proces în care cel ce învață reacționează la un stimul, înainte ca acel comportament (de reacție) să fie întărit sau recompensat (vezi și *condiționare clasică*).

condiționări ocupaționale obiective (COO) Acolo unde specificația de personal a unui post cuprinde o cerință obiectivă, care face ca activitatea să nu poată fi desfășurată în mod satisfăcător decât de o persoană de un anumit sex, sau de o anumită rasă, religie sau origine etnică, angajatorul are dreptul legal să-i discrimineze pe cei care nu îndeplinesc condiția respectivă. Tipurile de activități care se încadrează de obicei aici sunt munca de fotomodel, de artist și de prezentator al unor spectacole sau emisiuni radio și TV, munca în restaurante cu un anume specific și munca de asistent social în anumite comunități.

contract psihologic Un contract care are la bază o relație nescrisă cu angajatul, în care angajatorul și angajatul au fiecare un set de așteptări subiective de la celălalt.

date cu caracter personal Orice informații despre o persoană în viață care permite identificarea ei ca individ.

date cu caracter sensibil Conform Legii protecției datelor din 1998, definite ca informații despre următoarele date cu caracter personal ale individului: (i) originea etnică sau rasială, (ii) opiniile politice, (iii) credințele religioase sau de natură spirituală, (iv) apartenența la un sindicat, (v) sănătatea fizică sau mentală, (vi) orientarea sexuală, (vii) comiterea sau presupusa comitere a unor infracțiuni, (viii) date legate de delicte penale, de procese în justiție aflate în curs sau de hotărâri ale instanțelor în legătură cu asemenea procese.

decalaj de competență Diferența dintre ceea ce se consideră că trebuie să poată să facă deținătorul unui post și ceea ce este acesta efectiv capabil să facă.

dezvoltare organizațională Planificarea și implementarea unor programe destinate să îmbunătățească eficacitatea organizațională.

dezvoltare profesională continuă (DPC) Proces de dezvoltare în care indivizii denotă un angajament personal față de ideea de a-și păstra actualitatea cunoștințelor profesionale și de a-și îmbunătăți capabilitățile pe toată durata vieții lor profesionale.

dezvoltarea resurselor umane (DRU) O abordare strategică axată pe investiția în capitalul uman, care se servește de alte procese de RU, cum ar fi alocarea resurselor și evaluarea performanței, pentru a identifica sursele existente și potențiale de abilități care pot fi îmbunătățite.

diferențiere orizontală Această poate fi observată în modul cum fiecare manager își asumă responsabilitatea pentru un anumit departament sau o anumită funcțiune (vezi și *diferențiere verticală*).

diferențiere verticală Termenul descrie diferențele dintre rolurile angajaților și managerilor aflați la niveluri diferite în interiorul unui departament sau al unei secții, cum ar fi rolul managerului care se ocupă de repartizarea angajaților și cel al managerului de recrutare.

discriminare directă pe criteriul rasei Are loc atunci când un angajator tratează un angajat sau un potențial angajat mai puțin favorabil decât îi tratează sau i-ar trata pe alți angajați care sunt de altă rasă. Criteriul rasial se definește pe baza culorii pielii, a naționalității sau a originii etnice sau naționale. Exemplu: un magazin universal de lux refuză să-i permită unei persoane de origine asiatică să servească la raion, deoarece clienții ar prefera să fie serviți de o persoană de rasă albă. Candidatului asiatic i se oferă un post în cadrul depozitului de marfă, deși postul anunțat ca vacant era pentru cineva care să servească în magazin.

discriminare directă pe criteriul sexului Are loc atunci când o persoană este tratată mai puțin favorabil decât ar fi tratată o persoană de sex opus în aceleași circumstanțe. Exemplu: anunțuri de angajare care enunță sau implică preferința pentru unul dintre sexe, de pildă folosind termeni cum ar fi directoare de școală, director de școală, femeie de serviciu.

discriminare directă pe criteriul stării civile Are loc atunci când o persoană, din cauza stării sale civile, este tratată mai puțin favorabil decât o persoană cu o stare civilă diferită, sau ar fi tratată mai puțin favorabil într-o situație similară. Exemplu: unei femei căsătorite i se refuză sponsorizarea financiară și reducerea orarului zilnic de muncă pentru a urma un curs de instruire pe termen lung, din cauză că se consideră că s-ar putea să părăsească organizația pentru a-și crește copiii.

discriminare indirectă pe criteriul sexului Are loc atunci când, deși o anumită cerință sau condiție este aplicată în mod egal femeilor și bărbaților, dezavantajează într-o proporție semnificativ mai mare unul dintre sexe, față de celălalt.

discriminare indirectă pe criteriul stării civile O situație asemănătoare cu cea de discriminare indirectă pe criteriul sexului, doar că aici cerința sau condiționarea îi afectează pe salariații căsătoriți, punându-i astfel

în dezavantaj. *Exemplu:* un angajat este trecut cu vederea la promovare, pentru că una dintre cerințele postului este să se afle în străinătate pentru perioade lungi de timp, şi se presupune că o persoană căsătorită nu poate face acest lucru.

evaluarea performanței Procesul prin care standardul de muncă al unui angajat este evaluat în termenii unor rezultate şi obiective convenite anterior.

evaluarea postului Un sistem de salarizare în care valoarea utilă a posturilor se stabileşte prin compararea lor reciprocă.

evaluarea riscurilor Sarcina identificării pericolelor curente şi viitoare, analizării posibilelor riscuri conexe şi emiterii unor recomandări pentru eliminarea sau reducerea riscurilor.

externalizare Denumită şi "contractare în exterior" sau "aprovizionare cu servicii", se referă la activități pe care organizația are nevoie să le vadă desfăşurate, dar care nu fac parte din nucleul de bază al funcțiunilor sale principale, deci le subcontractează cu o altă organizație prestatoare.

factori de stres Factorii care fac ca un individ să resimtă efectele presiunilor impuse asupra lui, de exemplu de anumite situații, de starea unor relații sau pur şi simplu prin aceea că este conştient de iminența unei situații care se prefigurează a fi amenințătoare.

factorul Bradford Un mecanism utilizat pentru calcularea şi evidența absenteismului.

fişa (de descriere a) postului Un document care conține titlul postului, departamentul în cadrul căruia există, o listă cu obligațiile şi responsabilitățile principale, salariul şi alte prevederi principale privind remunerare, cerințele de performanță şi perspectivele de înaintare în carieră.

flexibilitatea muncii (regimul flexibil de activitate) Deşi acest termen se referă la regimul de prezență, nu trebuie confundat cu *orarul de muncă flexibil*. Angajatorul şi angajatul convin de comun acord un regim de prezență la serviciu, care este reciproc agreat şi prevăzut în contractul de muncă, cum ar fi timp parțial, prezență ocazională sau zero ore de prezență. Flexibilitatea muncii reduce costurile şi conduce la avantaj competitiv, permițându-i organizației să-şi ajusteze permanent mărimea şi competențele forței de muncă, pentru a putea reacționa rapid la cerințele clienților.

IMM Întreprinderi mici şi mijlocii.

integrare orizontală Termenul utilizat pentru a descrie relaţia dintre angajaţii de la acelaşi nivel din organizaţie (vezi şi *integrare verticală*).

integrare verticală Termenul descrie relaţiile dintre angajaţii şi managerii aflaţi la niveluri diferite din organizaţie, cum ar fi relaţia dintre managerul general şi directorul executiv.

interviu la plecarea din organizaţie Un interviu al cărui scop este de a stabili motivele pentru care o persoană părăseşte din proprie voinţă organizaţia. Informaţiile culese se folosesc pentru a se identifica posibilele neajunsuri din politica de angajare a organizaţiei.

învăţare Învăţarea are loc atunci când un individ a înţeles şi a asimilat informaţii noi şi/sau a dobândit o aptitudine nouă, ca rezultat al experienţei. Dovada faptului că învăţarea a avut loc poate fi considerată a fi o schimbare în comportamentul individului. Învăţarea este un proces activ, care poate să aibă loc în mod social, sistematic sau experienţial.

judecată managerială Una dintre tehnicile folosite în planificarea resurselor umane, prin care managerii organizaţiei îşi estimează necesarul de muncă viitor şi decid câţi oameni vor avea nevoie să angajeze. Deciziile se bazează cunoştinţele pe care managerii le au în privinţa tendinţelor din trecut şi a schimbărilor preconizate să apară.

MRU de tip tehnicist Sistem de MRU în care predomină trebuinţele organizaţiei; resursele umane sunt angajate şi concediate în funcţie de cerinţele strategiei corporatiste (vezi şi *MRU de tip umanist*).

MRU umanist Tipul de MRU în care potenţialul uman, indiferent de natura contractelor, va fi protejat şi dezvoltat pentru a se obţine un avantaj competitiv (vezi şi *MRU tehnicist*).

mutaţie culturală Capacitatea unei fiinţe umane de a lăsa temporar deoparte valorile şi normele culturii sale societale, pentru a se conforma valorilor şi normelor culturii unei organizaţii.

negocieri colective Un sistem prin care angajatorii şi angajaţii stabilesc împreună, întreţin şi amendează, prin tratative, termenii şi condiţiile angajării, şi încearcă să-şi rezolve dezacordurile.

normă Un principiu director tacit, care determină comportamentul unui individ în anumite situaţii, de exemplu conformarea cu normele grupului sau ale societăţii.

BCU IASI LIBRARY

orar/timp de muncă flexibil A nu se confunda cu *flexibilitatea muncii*; este un sistem de prezență la serviciu în care angajaților li se cere să lucreze un *orar de bază* prestabilit, dar în restul timpului pot să-şi modifice orele de prezență la serviciu, atâta timp cât timpul total lucrat este egal cu cel prevăzut prin contractul de muncă.

organizație matricială sau mixtă O formă de structură care poate fi introdusă în organizații unde se impune să existe echipe de lucru pe proiecte. Autoritatea şi responsabilitatea funcționează atât în plan vertical, cât şi lateral, iar un manager de proiect poate să apeleze la servicii specializate din structura principală a organizației. Structura în sine este în mod caracteristic reprezentată printr-o matrice în care sunt indicate raporturile verticale şi laterale.

organizații din sectorul privat Organizații care răspund în fața acționarilor lor pentru eficiența şi eficacitatea deciziilor luate şi a acțiunilor întreprinse.

organizații din sectorul public Organizații care, direct sau indirect, răspuns în fața guvernului central pentru eficiența şi eficacitatea deciziilor şi acțiunilor lor.

perspectivă pluralistă Optica în conformitate cu care angajaților trebuie să li se faciliteze exprimarea liberă şi angajarea în reprezentare colectivă. În organizațiile de acest tip, apar mai multe surse de putere (vezi şi *perspectivă unitară*).

perspectivă unitară Optica în conformitate cu care managerii sunt unica sursă de putere legitimă din organizație. Managerii consideră că rolul lor este de a controla activitățile angajaților şi pornesc de la premisa că toți angajații sunt loiali şi devotați scopurilor organizației. Opiniile care par să intre în contradicție cu această optică sunt văzute (de manageri) ca defecțiuni de comunicare sau ca reacții temperamentale nepotrivite din partea angajaților.

piața externă a muncii Mulțimea potențialilor angajați care pot fi găsiți la nivel local, regional, național şi internațional (vezi şi *piața internațională a muncii*).

piața internă a muncii Se referă la forța de muncă actuală, văzută ca potențială sursă viitoare de angajați necesari (vezi şi *piața externă a muncii*).

planificarea forței de muncă Primele tentative (datând din anii '60) de dezvoltare a unei metode sistematice prin care organizației să i se asigure permanent tipurile de angajați de care are nevoie, acum şi în

viitor, pentru a-şi derula activităţile care conduc la atingerea obiectivelor sale. Vezi şi *planificarea resurselor umane.*

planificarea resurselor umane (PRU) O funcţiune de management strategic care are drept scop să se asigure că organizaţia va deţine resursele umane de care are nevoie, acum şi în viitor, pentru a-şi realiza strategia şi a-şi atinge obiectivele economice (vezi şi *planificarea forţei de muncă*).

plata în funcţie de performanţă Un sistem în care performanţa angajatului este evaluată şi există un mecanism prin care se identifică nivelurile globale de performanţă.

probă de lucru Se referă la plasarea candidatului la angajare sau la promovare în rolul efectiv de muncă pentru o perioadă de timp limitată şi evaluarea performanţei sale (vezi şi *simularea postului*).

program de asistenţă pentru angajaţi (PAA) Un program finanţat de organizaţie şi furnizat prin intermediul unor agenţii externe, în cadrul căruia angajaţii au acces la experţi în domeniul stresului, al stării bune generale şi al altor chestiuni asupra cărora pot avea nevoie de sfaturi, sprijin şi asistenţă. Ideea de la baza acestei iniţiative este de a reduce sau elimina factorii de distragere a atenţiei care pot afecta binele fizic şi psihic şi performanţa angajaţilor.

restructurare Reducerea numărului de angajaţi de la niveluri operaţionale şi reorganizarea sistemului de activitate, pentru a se obţine un spor de productivitate.

salariul minim pe economie Un nivel de salarizare valabil la nivel naţional, stabilit pe bază orară şi în funcţie de vârstă, care indică salariul tarifar minim pe care trebuie să-l primească un lucrător. Mărimea salariului este actualizată periodic, în baza prevederilor Legii privind salariul minim pe economie, din 1998.

schimbare continuă Se referă la efectul pe termen lung al schimbărilor treptate, aproape imperceptibile, care au loc zilnic şi săptămânal, cum ar fi modificări minore aduse sistemelor de muncă sau includerea treptată a unor grupuri de etnii diferite.

schimbare discontinuă Are loc atunci când se petrec schimbări bruşte şi care nu se mai repetă, sau aşa-zis "peste noapte", cum ar fi implementarea unei noi politici de acţiune.

simularea postului Un exerciţiu în cadrul căruia candidatului i se cere să gestioneze situaţii care reprezintă în mod caracteristic conţinutul muncii de pe postul pentru care candidează (vezi şi *probă de lucru*).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

sistem de salarizare cu stimulente Un sistem în care salarizarea lucrătorului este direct legată de performanța sa efectivă; de exemplu, cu cât produci mai mult, cu atât câştigi mai mult.

sistem de salarizare echitabilă Recompensarea se determină prin valoarea pe care o atribuie organizația efectuării muncii de pe un post, în raport cu valoarea utilă a muncii de pe alte posturi (vezi şi *evaluarea postului*).

sistem socio-tehnic Un model de organizare care descrie corelațiile dintre aspectele tehnice şi aspectele umane şi sociale.

sistemul de justiție internă (SJI) Un sistem prin care, pe de o parte, organizația ia măsuri împotriva angajaților care îi încalcă normele de conduită, iar pe de alta, angajații individuali au posibilitatea să obțină o soluție la o situație în care se consideră nedreptățiți, cum ar fi tratamentul inechitabil sau abuzul.

socializare Procesul prin care indivizii, în perioada copilăriei, se familiarizează cu mediul în care trăiesc, se adaptează la cultură şi învață tipurile de comportament pe care societatea le aşteaptă din partea lor.

specificație de personal Un document care conține descrierea generală a candidatului ideal pentru un post, din punctul de vedere al calificărilor, experienței, aptitudinilor, cunoştințelor şi atitudinii.

strategie corporatistă Procesul prin care o organizație îşi hotărăşte obiectivele şi îşi formulează un ansamblu de strategii şi sub-procese care sunt destinate să ducă la îndeplinirea acelor obiective.

"tele-centru" Un centru cu dotări utilizate în comun de un grup de angajați, care lucrează la depărtare de angajatorul lor sau care prestează activități pe cont propriu. În unele cazuri, proprietarul "tele-centrului" este şi cel care îl administrează.

test ocupațional Un termen-umbrelă care acoperă toate tipurile de teste de selecție care se utilizează pentru selecția inițială sau pentru selecția în vederea promovării sau transferului.

timp de muncă anual Un contract de muncă în care se specifică un număr anual fix de ore pe care angajatul urmează să le lucreze. Acest aranjament este unul foarte flexibil, dat fiind că numărul săptămânal de ore pe care le lucrează un angajat poate fi schimbat cu minimum de preaviz, şi, de pildă, i se poate cere să lucreze orice număr de ore pe săptămână, pornind de la zero. Numărul total de ore lucrate nu poate însă să depăşească numărul anual specificat în contract.

valori Un ideal la care subscrie un individ; este lucrul despre care individul a învățat că ar fi bun şi de dorit. Valorile se dezvoltă pe măsură ce individul este socializat (vezi şi *socializare*).

vocational education and training VET educație şi formare profesională (sistemul național VET)

zi de muncă normată Un sistem care fixează salariul angajatului pe baza înțelegerii că acesta va menține un nivel prestabilit de performanță; salariul nu fluctuează pe termen scurt, aşa cum s-ar întâmpla într-un sistem cu stimulente, cum ar fi munca în acord.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA 1

Rolul RU în organizație

1. Organizațiile
2. Managementul resurselor umane
3. Rolul practicianului de RU
4. Planificarea resurselor umane
5. Recrutarea
6. Selecția
7. Inducția şi retenția personalului

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 1

Organizațiile

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui să înțelegeți mai bine următoarele aspecte:

- organizațiile: pentru ce sunt ele și cum se clasifică;
- de ce organizațiile sunt proiectate așa cum sunt;
- strategia, politica de acțiune și obiectivele corporatiste;
- analiza SWOT și analiza PESTLE;
- natura schimbării organizaționale și factorii care declanșează schimbarea.

INTRODUCERE

Organizația furnizează cadrul în care își desfășoară activitatea funcțiunea de RU, deci, dacă este pentru prima oară când studiați RU, trebuie să dobândiți o înțelegere clară a contextului în care se află. Cu alte cuvinte, trebuie să dețineți o bună cunoaștere a organizațiilor. Scopul acestui capitol va fi, așadar, acela de a vă ajuta să ajungeți la gradul de înțelegere care vă va permite să acționați cu eficiență și eficacitate.

CUM SE UTILIZEAZĂ ACEST CAPITOL

Acesta este un capitol la care veți constata că reveniți din timp în timp (cel puțin așa sper), pentru a vă reîmprospăta informațiile despre organizații. Vor fi explicate categorii diferite de organizații, precum și modul cum variază scopurile lor în funcție de categorie. Explicațiile referitoare la strategia corporatistă, formularea politicii de acțiune și stabilirea obiectivelor vă vor ajuta să înțelegeți cum procedează organizația pentru a-și evalua și revizui

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

performanța din trecut, pentru a-şi planifica viitorul pe termen lung şi a-şi desfăşura activitatea zilnică. În plus, sunt considerați şi factorii care au declanşat schimbări semnificative în organizații pe parcursul ultimilor ani, precum şi implicarea RU în formularea strategiei.

DE CE EXISTĂ ORGANIZAȚIILE

Trăim într-o societate dominată de organizații. Toți factorii majori din existența noastră — naşterea noastră, sănătatea, educația, căsătoria, angajarea în muncă, până şi moartea — sunt influențați sau gestionați de un tip sau altul de organizație. Deci, de ce creăm noi organizații? Răspunsul fundamental este acela că facem acest lucru pentru a putea supraviețui. Spre deosebire de alte ființe vii, oamenii sunt creaturi raționale şi, ca urmare, capabile să reflecteze asupra trecutului lor, să-şi evalueze situația curentă şi să facă planuri pentru viitor. Dat fiind că suntem conştienți de nevoile noastre de supraviețuire pentru viitor, noi creăm organizații pentru a avea siguranța că aceste nevoi vor fi satisfăcute.

Există aşadar domenii vaste de activitate organizațională care se ocupă să ne satisfacă trebuințele de bază, cum ar fi cele pentru hrană, băutură, adăpost, securitate personală şi o sumă întreagă de servicii esențiale; iar pentru partea mai plăcută a existenței, există companiile de turism şi de divertisment. În fapt, organizațiile se înființează pentru a ne servi pe noi, oamenii, nu doar în ideea de a supraviețui, ci de a supraviețui timp mai îndelungat, în condiții mai confortabile, şi, astfel, să putem duce o viață mai interesantă şi mai plăcută. Organizațiile sunt infrastructura societăților civilizate moderne.

ORGANIZAȚIILE DIN SECTORUL PUBLIC

Marea Britanie are o *economie mixtă*, ceea ce înseamnă că unele organizații sunt gestionate de guvernul central al țării. De exemplu, departamentele guvernului şi autoritățile locale ne asigură servicii esențiale cum ar fi cele de ocrotire a sănătății, educație, drumuri, poliție, servicii sociale şi gestionarea situațiilor de urgență. Despre aceste organizații se spune că fac parte din *sectorul public*. Furnizarea unor servicii cum ar fi apa potabilă, canalizarea, energia electrică şi transportul în comun făcea parte altădată din sectorul public, dar prin procesul de privatizare care a avut loc la sfârşitul secolului XX, aceste servicii au fost transferate în ceea ce numim *sectorul privat* (despre care vom vorbi mai târziu).

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În ultimă instanță, toate organizațiile din sectorul public sunt răspunzătoare în fața guvernului central, iar cei care le administrează, politicienii, sunt răspunzători în fața cetățenilor, adică a publicului. Autoritatea lor de a lua decizii şi de a întreprinde acțiuni în numele nostru derivă din ceea ce se numeşte *încrederea publică*. Dacă publicul nu este mulțumit de modul în care politicienii administrează treburile țării, el poate să-i înlocuiască la alegerile viitoare prin sistemul de votare. De obicei, politicienii sunt amatori, din punctul de vedere al atribuțiilor specifice care li se conferă, iar deciziile de guvernare pe care ei le iau se bazează pe sfaturile unor experți angajați în acest scop, care se ocupă şi de implementarea deciziilor astfel luate. Aceşti experți care sunt funcționari publici de rang superior, îşi păstrează posturile indiferent de schimbările politice pe care le face electoratul, de unde şi termenul de *secretar de stat permanent*.

ORGANIZAȚIILE DIN SECTORUL PRIVAT

Sectorul privat este alcătuit din companii industriale şi comerciale, care au apărut şi au evoluat ca răspuns la cererile stabile şi în schimbare ale pieței. Fiecare asemenea companie există pentru a realiza un profit şi ea se află în proprietatea *acționarilor* săi, care îi sunt şi beneficiarii principali. Membrii *comitetului sau consiliului de direcție*, care dețin responsabilitatea administrării companiei, sunt aleşi în funcțiile lor de către acționari. În sectorul privat, aşadar, se spune că autoritatea directorilor de a lua decizii şi de a întreprinde acțiuni derivă de la *patronatul* organizației.

Directorii din cadrul comitetului companiei sunt experți angajați care formulează şi implementează politica de acțiune. Dacă acționarii nu agreează modul în care este gestionată organizația, ei pot să voteze pentru schimbarea anumitor decizii, iar atunci când consideră că acest lucru este necesar, pot să voteze eliberarea din funcție a directorilor. Posibilitatea acționarilor de a vota apare în cadrul *adunării generale anuale a acționarilor*, unde directorii prezintă un raport asupra performanței din anul care a trecut, în particular rezultatele financiare, precum şi planurile lor pentru viitor. În realitatea practică, acționariatul a devenit extrem de fragmentat, împărțit între foarte multe persoane fizice şi juridice, ceea ce face ca mulți acționari să nu participe niciodată la adunările generale anuale.

DEFINIȚII ALE ORGANIZAȚIILOR

Au fost propuse multe definiții ale organizațiilor, majoritatea emise de teoreticieni din lumea academică. Modul în care un teoretician defineşte

o organizație depinde de obicei de motivul pentru care face persoana respectivă în primul rând acest lucru. Economiștii, specialiștii în științele managementului, specialiștii în științe sociale și profesorii de psihologie socială au venit cu modalități noi și diferite de abordare a organizațiilor, în timp ce alte definiții au fost propuse de manageri practicieni.

Exemplul 1

În anul 2004, acționarii unei importante societăți comerciale pe acțiuni au dat un vot negativ deciziei comitetului de direcție al companiei de a-i plăti o sumă mare de bani, drept compensație, unui director care părăsea compania. Acționarii au făcut acest lucru pentru că, în opinia lor, directorul în chestiune nu se achitase în mod satisfăcător de responsabilitățile sale, deci nu merita să primească o recompensă pentru rezultatele de performanță obținute.

Teoreticienii studiază organizațiile prin intermediul cadrului conceptual al domeniului științific în care s-au specializat; fiecare va studia aspecte diferite și, deloc surprinzător, fiecare va veni cu alte definiții. Oamenii de știință și managerii practicieni studiază de peste 100 de ani organizațiile și modul cum ar trebuie să fie ele administrate, iar unii dintre ei spun că studiul organizațiilor și studiul "managementului ca proces organizațional" sunt inextricabil legate între ele. Într-adevăr, E.F.L. Brech (1965), un teoretician al managementului, definește organizațiile ca fiind "cadrul de desfășurare a procesului de management".

Schein (1980) definește organizațiile ca fiind:

> coordonarea planificată a activităților depuse de un număr de oameni pentru realizarea unui scop sau țel comun și explicit, prin diviziunea muncii și a funcțiunii, și printr-o ierarhie a autorității și responsabilității.

Pe lângă definirea organizațiilor, teoreticienii se ocupă și să le clasifice. Mai sus noi am spus despre organizații că sunt întreprinderi din sectorul *public* și din cel *privat*. În 1966, Blau și Scott le clasificau din punctul de vedere al beneficiarilor principali ai organizației. Astfel, ei au propus patru tipuri:

- *Organizații de sprijin reciproc*, în care membrii lor sunt principalii beneficiari. Un exemplu evident în acest sens este un sindicat. Alte exemple ar fi cluburile sportive și sociale, unele case de economii și instituții profesionale, cum ar fi Institutul Profesional de Personal și Dezvoltare (Chartered Institute of Personnel and Development — CIPD).

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Întreprinderile de afaceri*, în care acționarii sunt principalii beneficiari. Acestea sunt organizații cu profil comercial și industrial axate pe obținerea de profit. Exemple ar fi producătorii de automobile și supermarketurile.
- *Organizațiile de servicii*, în care principalii beneficiari sunt utilizatorii serviciilor, cum ar fi clienții și cumpărătorii. Exemple de asemenea organizații sunt instituțiile de ocrotire a sănătății și cele de învățământ.
- *Organizațiile de interes public*, în care principalii beneficiari sunt cetățenii. Exemple în acest sens ar fi forțele armate, guvernul central și autoritățile locale, precum și Organizația Națiunilor Unite (Blau și Scott, 1966).

În Marea Britanie, organizațiile caritabile s-au înmulțit considerabil, față de momentul în care Blau și Scott și-au propus clasificarea. S-a afirmat atunci că orice organizație se poate încadra în una dintre cele patru categorii definite de cei doi, dar e greu de crezut că există vreo categorie care să se potrivească și organizațiilor caritabile; probabil că rămâne loc și pentru o a cincea categorie.

Activitatea 1

Gândiți-vă la organizația în care lucrați sau la o organizație pe care o cunoașteți destul de bine. Unde se încadrează ea în tipologia propusă de Blau și Scott? Ce fel de organizație este? Cine sunt principalii ei beneficiari?

ORGANIZAȚIA MECANICISTĂ ȘI CEA ORGANICĂ

Burns și Stalker (1966), după ce au desfășurat o cercetare extensivă a organizațiilor, le-au definit în funcție de gradul în care puteau fi descrise ca mecaniciste sau organice. Cercetarea celor doi era legată de funcțiunea de marketing.

Organizațiile mecaniciste

Cercetătorii au afirmat că organizațiile mecaniciste sunt cele care servesc de mulți ani o piață stabilă; adică, cererea pentru produsele lor s-a consolidat, se pornește de la premisa că lucrurile nu se vor schimba în mod

semnificativ şi că, prin urmare, cererea pentru produse, în termenii cantităţii şi ai calităţii, poate fi prevăzută cu un grad rezonabil de acurateţe. În plan intern, rezultatul este o organizaţie extrem de precis structurată, cu politici de acţiune centralizate, ranguri ierarhice rigide, un accent puternic pe administrare şi graniţe strict trasate între departamente şi funcţiuni.

Organizaţiile organice

În situaţia opusă, acolo unde cererile clienţilor se schimbă tot timpul, o abordare mecanicistă ar afecta grav capacitatea organizaţiei de a se menţine pe piaţă. Acest tip de piaţă, spun cercetătorii, impune o structură aplatizată, relaţii *colegiale*, mai degrabă decât de *comandă şi control*, ca mod predominant de relaţionare internă, sisteme de administrare flexibile şi cu durată de viaţă scurtă, precum şi graniţe departamentale vagi.

A nu se înţelege prin aceasta că economia este un mediu dihotomic, unde unele organizaţii sunt în totalitate mecaniciste, iar altele, în totalitate organice. Organizaţiile pot fi mai mult sau mai puţin mecaniciste şi mai mult sau mai puţin organice, situaţie pe care cel mai bine este s-o vedem ca pe o dimensiune:

Mecaniciste ↔ deplasare ↔ *Organice*

Toate organizaţiile pot fi găsite undeva pe această axă. De asemenea, pe măsură ce cererile pieţei se schimbă şi apar noi produse, organizaţiile vom vedea cum se deplasează spre stânga sau spre dreapta, devenind mai pronunţat organice sau mai pronunţat mecaniciste.

CRITERIUL MĂRIMII ORGANIZAŢIEI

În sfârşit, organizaţiile pot fi clasificate după mărime. Din acest punct de vedere, ele pot să varieze între mica întreprindere cu proprietar unic şi compania multinaţională de dimensiuni uriaşe, având sute de mii de angajaţi. Curran şi Stanworth (1988) identifică trei categorii de mărime:

1. *Întreprinderi mici până la mijlocii (IMM)*, pe care Comisia Europeană le subîmparte în:
   i. micro-întreprinderi, cu mai puţin de 10 angajaţi;
   ii. întreprinderi mici, având între 10 şi 99 de angajaţi;
   iii. întreprinderi mijlocii, având între 100 şi 499 de angajaţi.
2. *Întreprinderi comerciale mari*, cu peste 500 de angajaţi.
3. *Organizaţii din sectorul public*, ca acelea descrise mai devreme în textul capitolului.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

În cadrul acestei vaste varietăți de mărimi, modul în care este gestionată funcțiunea de RU variază şi ea, ca stil şi grad de sofisticare. Într-o micro-întreprindere, de pildă, de RU se ocupă patronul sau patronii, la fel ca de toate celelalte funcțiuni de management. Inevitabil, în unele cazuri, standardele profesionale şi cerințele legale pot fi puse în discuție, şi totuşi, relația cu angajații poate fi una pozitivă. Organizațiile mai mari, pe de altă parte, folosesc sisteme şi proceduri care au la bază strategii şi politici sofisticate.

Întreprinderile mici şi mijlocii

În ultimii ani s-a înregistrat o creştere considerabilă a întreprinderilor mici şi mijlocii, iar importanța lor pentru economie a crescut şi ea proporțional, dat fiind că, luate împreună, dau de lucru unui număr considerabil de oameni. Proprietarii unor astfel de întreprinderi sunt de regulă oameni foarte ocupați, prea puțin dispuşi să-şi facă timp pentru cercetătorii care vor să le studieze activitatea. Price (1997) susține totuşi că firmele mai mici ar trebui să constituie subiecte fructuoase de studiu, pentru că multe aplică managementul resurselor umane de maniera directă pe care o recomandă modelele de MRU.

Perspectivele de creştere viitoare

IMM-urile sunt o forță dinamică în economia oricărei țări; ele sunt organizațiile mari ale zilei de mâine. În general, tendința este ca ele să pornească de la o singură idee de afaceri, iar cele care se bucură de succes, continuă prin a se diversifica şi a creşte mai departe. Deşi indubitabil că nu toate ajung să fie profitabile şi să se dezvolte, multe reuşesc acest lucru, şi atunci este momentul când introduc elementul profesional în sistemele lor interne, cum ar fi managementul marketingului şi RU.

SCOPURILE ORGANIZAȚIILOR

Scopurile principale ale tuturor organizațiilor sunt acelea de a supraviețui şi de a se dezvolta. Pentru a supraviețui pe piață, organizația trebuie să continue să furnizeze genul de bunuri şi servicii pe care le cer cumpărătorii şi clienții săi, ținând tot timpul cont, firesc, că aceste cereri se schimbă. Dar organizațiile se ocupă şi să stimuleze cererea, prin crearea şi promovarea cu ajutorul marketingului a unor produse noi şi prin modificarea celor existente. Telefonul mobil este un exemplu de modificare neîntreruptă.

STRATEGIA CORPORATISTĂ

Toată lumea vrea ca organizația să reușească și să-și atingă scopurile de supraviețuire și dezvoltare, și intră în responsabilitatea celor de la vârful ei, a comitetului director, să se asigure că acest lucru se va întâmpla. Cineva trebuie să stea la cârmă, să ia deciziile referitoare la direcția în care ar trebui să înainteze organizația; luarea deciziilor de acest fel este o chestiune complexă, care uneori presupune riscuri mari. Oamenii aflați la cârmă, care iau deciziile de stabilire a cursului viitor al organizației, se ocupă de *strategie*. Noi vom discuta mai amănunțit problema strategiei ceva mai departe în cadrul acestui capitol. Pentru moment, este suficient să spunem că strategia există la nivelul corporatist și la cel funcțional.

Conceptul-cheie 1: strategia corporatistă

Strategia corporatistă este un proces de luare a deciziilor prin care organizația caută să-și atingă obiectivele. Este modul în care organizația își planifică viitorul pe termen lung.

OBIECTIVE ȘI POLITICI DE ACȚIUNE

Pentru ca organizația să-și atingă țelurile strategice, sunt stabilite *obiective*, adică ținte concrete care trebuie să fie atinse până la o anumită dată prestabilită. Realizarea obiectivelor constituie un factor de importanță critică, în privința căruia stabilirea unor termene de timp adecvate este vitală. Activitatea care conduce la realizarea obiectivelor trebuie să fie desfășurată în limitele *politicilor de acțiune* ale organizației. Politicile de acțiune sunt declarații de intenție despre modul cum organizația își propune să-și deruleze activitatea de afaceri și să-și atingă obiectivele strategice. Specialiștii organizației întocmesc proceduri care descriu modul cum urmează să fie puse în practică deciziile de politică a firmei.

Activitatea 2

Faceți rost de un exemplar din politica organizației dumneavoastră referitoare la chestiunea sănătății și securității la locul de muncă. În mod normal, ar trebui să constatați că există și proceduri care descriu modul cum trebuie să fie implementată această politică.

Atunci când organizația știe încotro se îndreaptă (are o *strategie*), ce anume are de făcut ca să ajungă acolo (are *obiective*) și cum și când urmează să

realizeze aceste obiective (are *politici și proceduri*), atenția se poate întoarce asupra *resurselor*. Organizația are nevoie de resurse în forma fondurilor băneşti, a materialelor, a utilajelor şi, firește, a resurselor umane.

SUPRAVIEȚUIRE ŞI DEZVOLTARE

Aşa cum am văzut, scopurile primordiale ale unei organizații sunt acelea de a supraviețui şi a se dezvolta, iar pentru a face acest lucru, ea trebuie să continue să furnizeze tipurile de bunuri şi servicii pe care le cer cumpărătorii şi clienții săi. Este vital pentru o firmă să țină atent sub observație activitățile concurenților săi, cererile în schimbare ale pieței şi natura factorilor interni şi externi de presiune. Managerii superiori şi specialiştii desfăşoară, aşadar, o *analiză anuală* a performanței organizației, iar în cadrul acestei analize se pun întrebări despre situația internă şi cea externă. Pe piețele acerb competitive din ziua de azi, şi în condițiile inovării rapide, o astfel de monitorizare este un proces continuu, care are loc zilnic, dat fiind că rata schimbării în firmele din mediul contemporan este mai rapidă decât oricând altădată în trecut. Şedințe de analiză anuală continuă să se țină, mai ales în *companiile listate la bursă*, ale căror acțiuni se tranzacționează public, dar ceea ce se discută acum în cadrul lor este produsul cumulat al monitorizării continue. Este discutată situația curentă a organizației şi se iau decizii strategice cu privire la viitor. Pe scurt, procesul evaluează performanța de până atunci a organizației şi face planuri pentru viitor.

Exemplul 2

Atunci când specialiştii Secției de Strategie Corporatistă de la J. K. Kones Ltd. îşi desfăşurau analiza anuală a performanței companiei, a reieşit că, deşi obiectivele pe care ei le stabiliseră în perioada anterioară fuseseră îndeplinite, în principiu, mai rămânea loc de îmbunătățire în anumite direcții. Productivitatea, de exemplu, întâmpinase dificultăți în a ține pasul cu vânzările, deci în cadrul şedinței s-a decis ca problema să fie cercetată mai îndeaproape, în ideea de a se îmbunătăți productivitatea pe parcursul anului următor. Raportul de investigare a problemei a arătat că investiția într-o nouă tehnologie va facilita creşterea productivității, şi deci, prin aceasta, va rezolva problema.

TEHNICI DE PLANIFICARE STRATEGICĂ

Au fost elaborate două tehnici principale pentru asigurarea unei structuri a procesului de planificare strategică, iar pentru practicianul de RU este esențial să le înțeleagă și să fie capabil să le utilizeze.

Prima a fost concepută de Ansoff (1987). Această tehnică se concentrează pe *atuurile, slăbiciunile, oportunitățile* și *amenințările* cu care se confruntă organizația, și, de regulă, este cunoscută sub acronimul SWOT. A doua tehnică se concentrează pe *factorii de presiune* interni și externi de care se lovește organizația, respectiv factorii *politici, economici, sociali, tehnologici, de muncă* și *ecologici*. Această tehnică este cunoscută sub acronimul PESTLE.

Analiza SWOT

Dintre cele două tehnici, aceasta este cea mai bine-cunoscută. Ceea ce urmează în continuare este o analiză a procesului care indică gradul de detaliu în care se intră pentru aplicarea ei.

- *Atuurile (Strengths)* sunt aspectele de valoare și de succes ale organizației, cum ar fi faptul că deține resurse îndestulătoare, oameni înalt calificați și tehnologia adecvată pentru a-și îndeplini obiectivele. Priceperea demonstrată la capitolul concepției produselor, al asigurării calității și al cultivării relațiilor cu clienții, constituie de asemenea un exemplu de atu, deoarece toate aceste aspecte ajută la susținerea și îmbunătățirea poziției de pe piață a organizației. Organizația poate, de asemenea, să aibă rezultate bune în ceea ce privește una sau alta dintre funcțiunile sale, și este bine ca acest lucru să fie analizat, dacă se pot trage învățăminte aplicabile și desfășurării altor funcțiuni.
- *Slăbiciunile (Weaknesses)* sunt aspectele negative ale organizației, cum ar fi deficiențe financiare sau de calificare a personalului, sisteme de muncă perimate sau relații tensionate cu angajații. Identificarea slăbiciunilor este esențială, dat fiind că domeniile de îmbunătățire trebuie să fie atacate de urgență.
- *Oportunitățile (Opportunities)* sunt evenimente sau oportunități care pot să apară din piață sau din alte zone ale mediului de afaceri. De exemplu, poate fi identificată necesitatea unui produs nou sau modificat, ori faptul că bagajul unic de aptitudini al organizației ar putea fi aplicat în cadrul unei noi inițiative de afaceri sau al diversificării obiectului de activitate.

BCU IASI - CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

- *Amenințările (Threats)* pot să apară din mediul de afaceri. De exemplu, un concurent cu gânduri mari poate fi pe cale să invadeze piața și să pună în pericol poziția organizației. Concurenții constituie de asemenea o amenințare atunci când modifică produse standard, pentru a câștiga un avantaj de piață. În cadrul acestei analize, amenințările sunt văzute de regulă ca venind din afară, dar, desigur, ele pot să apară și din cauza unor raporturi interne deficitare, ca atunci când angajații sunt nemulțumiți de termenii și condițiile contractului de muncă și amenință să întrerupă mersul înainte al afacerilor prin trecerea la proteste colective.

Activitatea 3

Examinați-vă propria organizație și evaluați cam cum ar sta în cadrul unei analize SWOT. Faceți o listă cu ceea ce considerați a fi (i) atuurile organizației și (ii) slăbiciunile ei, și gândiți-vă cum ar putea fi ele valorificate și respectiv îmbunătățite.

Analiza PESTLE

Organizațiile trebuie să se mențină la curent cu presiunile interne și externe de care se lovesc, și să le răspundă în mod adecvat.

- *Intervențiile politice* sunt presiuni care apar sub forma noii legislații, mai ales în ce privește practicile de afaceri, încadrarea în muncă a angajaților, sănătatea și securitatea personalului, fiscalitatea și mulți alți factori. Dar în mediul globalizat contemporan, presiunile politice pot să provină și din activitățile desfășurate în străinătate, de exemplu sub forma politicilor Uniunii Europene cu referire la agricultură și a reglementărilor privind pescuitul comercial. Noua legislație a muncii are implicații pentru organizații, dar acest subiect va fi discutat în Partea 3. În contextul mai amplu al afacerilor desfășurate în străinătate, sancțiunile decise la nivel internațional pot să restrângă sau chiar să interzică relațiile noastre comerciale cu anumite țări, de exemplu cele acuzate de terorism sau de abuzuri la adresa drepturilor omului.
- *Schimbările economice.* Influența condițiilor economice regionale, naționale și internaționale joacă un rol deloc neglijabil în soarta organizațiilor. Uneori, economia merge bine din toate punctele de vedere, afacerile înfloresc și se găsesc de toate, rata șomajului se menține scăzută, cheltuielile industriale și de lux ating rate ridicate, iar valoarea proprietăților crește exponențial. Alteori,

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

însă, economia o ia la vale şi "maximele" menţionate mai sus intră pe o pantă descendentă. Organizaţiile trebuie să se adapteze la suişurile şi coborâşurile economiei, iar în plan intern, trebuie să se pregătească în mod adecvat pentru aceasta. Într-o economie globală, concurenţa este acerbă, iar organizaţiile iau măsuri pentru a se asigura că vor rămâne competitive. Specialiştii de RU stau cu ochii pe economia în schimbare, dat fiind că, într-o perioadă bună a economiei, când organizaţia se extinde, de obicei apar deficite de personal, mai ales în domeniul calificărilor tehnice mai rare, dar atunci când perioada este una proastă, iar organizaţia trebuie să se contracte, se prea poate să fie nevoie de disponibilizări.

- *Tendinţele sociale*, în care cererile pieţei se schimbă în funcţie de modificări apărute la nivelul sistemelor culturale, al valorilor, al modei şi chiar în urma unor simple capricii trecătoare. Măsura în care se schimbă preferinţele sociale poate să restrângă sau, dimpotrivă, să prelungească ciclurile de viaţă ale produselor, iar în plan intern, necesitatea de a ţine pasul cu tendinţele va crea necesitatea de a introduce schimbări mai frecvente.
- *Inovarea tehnologică.* Aceasta are loc pe două mari fronturi: primul este în termenii inovării proceselor, care cuprinde modificarea sau înlocuirea utilajelor şi a sistemelor de producţie şi administrative, din cauză că s-au dezvoltat sisteme mai noi şi mai bune, care asigură plusuri de productivitate, de eficienţă a costurilor şi de eficacitate. Al doilea este în termenii inovării produselor, în care se dezvoltă noi produse şi servicii, şi/sau li se aduc modificări celor existente. Organizaţiile tind să se ocupe singure de inovarea propriilor produse. În ce priveşte inovarea proceselor, organizaţiile sunt în mare măsură "utilizatoare" ale tehnologiilor dezvoltate de producătorii de utilaje fixe şi de software pentru calculatoare.
- *Presiunile legate de muncă (labour)* se exercită în mai multe moduri; în primul rând, este vorba de disponibilitatea mâinii de lucru. Organizaţia ar putea avea nevoie să se extindă, dacă, de exemplu, cererea sporită pentru produsele sale sau dezvoltarea unui produs nou necesită mai mult personal. În al doilea rând, presiunea se exercită acolo unde o nouă tehnologie duce la nevoia de a avea personal cu aptitudini greu de găsit pe piaţa muncii, ceea ce poate să afecteze productivitatea, sau cel puţin buna funcţionare a noilor sisteme. Aceste presiuni sunt examinate mai amănunţit în Capitolul 4.
- *Factorii ecologici.* Oamenii sunt în prezent extrem de îngrijoraţi de efectul pe care activitatea industrială îl are asupra mediului natural, iar grupurile militante ecologiste monitorizează anumite

BCU LIBRARY

întreprinderi şi activități ştiințifice, şi adeseori demonstrează public împotriva lor. Grupuri militante cum ar fi Greenpeace monitorizează deversările de petrol, despăduririle şi o seamă întreagă de alte efecte negative asupra naturii. Activiştii care apără drepturile animalelor aplică presiuni considerabile asupra organizațiilor care desfăşoară teste biologice şi cosmetice pe ființe vii, iar uneori chiar merg până la atacuri fizice violente împotriva sediilor unor asemenea organizații şi a oamenilor care lucrează acolo.

Utilizarea analizelor SWOT şi PESTLE

Informațiile care derivă din desfăşurarea analizelor SWOT şi PESTLE, inclusiv datele faptice care s-au acumulat ca rezultat al monitorizării neîntrerupte, alcătuiesc o bază pentru deciziile ce se iau referitor la viitorul organizației. Acolo unde au fost aduse la lumină probleme ce se cer rezolvate, strategii caută să descopere cauzele lor, în ideea de a găsi o rezolvare, iar acolo unde se identifică atuuri, ei cercetează posibilitățile de îmbunătățire a acestor puncte tari pentru viitor. Astfel, rezultatul va fi că organizația formulează politici noi de acțiune, cu care să răspundă la influențele legislației şi la alte presiuni.

Activitatea 4

S-a observat de-a lungul timpului că unii studenți fac confuzie între aceste două tehnici analitice. Gândiți-vă la organizația dumneavoastră în lumina ambelor metode şi observați răspunsurile diferite care rezultă din analiza dumneavoastră. Deşi ambele se utilizează în sprijinul procesului de planificare strategică, ele nu trebuie să fie amestecate conceptual, deoarece servesc unor scopuri diferite. Analiza SWOT este un test de verificare a realității, în ceea ce priveşte situația internă şi cea externă, precum şi performanța din trecut a organizației, pe când analiza PESTLE îşi concentrează atenția pe factorii interni şi externi care exercită presiuni asupra organizației. Dacă priviți organizația dumneavoastră în acest mod, vă va fi mai uşor să țineți minte la ce se referă fiecare dintre cele două tehnici analitice.

BCU IAŞI - CENTRUL UNIVERSITY LIBRARY

STRUCTURI ORGANIZAȚIONALE

Cei mai mulți dintre noi suntem deja familiarizați cu modelul convențional al structurii unei organizații. Acesta are o configurație ierarhică, în care nivelurile de autoritate coboară din vârf spre bază. Dacă ne uităm pe verticală, putem vedea imediat modul cum sunt separate între ele variatele departamente și specializări, iar dacă ne uităm pe orizontală, putem vedea eșaloanele care indică nivelurile de autoritate și responsabilitate.

Conceptul-cheie 2: structura corporatistă

Denumită în mod obișnuit "organigrama", structura corporatistă este o configurație ierarhică (asemănătoare unui arbore genealogic), despre care se poate spune că este "piramidală", adică posedă numeroase eșaloane de autoritate și responsabilitate, sau că este "aplatizată", ceea ce înseamnă că există mai puține eșaloane. Structurile piramidale sunt în general gestionate de o manieră birocratică, pe când în structurile aplatizate managerii și angajații lucrează împreună de o manieră "colegială", într-un tip de relație în care comunicarea este facilitată și mai directă.

Structura indică relația care există între angajați la nivelurile *verticale* și la cele *orizontale*, situație care se numește *integrare verticală* și *orizontală*. De asemenea, structura scoate în evidență și ceea ce numim *diferențierea verticală* și *orizontală*. Diferențierea verticală poate fi văzută în rolurile diferite pe care oamenii le joacă în interiorul unui departament sau al unei funcțiuni, cum ar fi rolul managerului responsabil cu alocarea angajaților și, să zicem, rolul managerului de recrutare. Pe de altă parte, diferențierea orizontală poate fi observată în modul cum fiecare manager își asumă responsabilitatea pentru departamente și funcțiuni separate, cum ar fi rolul managerului de marketing și rolul managerului financiar. (Veți constata că unii autori folosesc termenul *lateral* în loc de *orizontal*.)

Studiul de caz nr. 1: Something Afoot

Jane Firmstone este manager de vânzări regional la firma Something Afoot, care oferă încălțăminte trainică pentru muncitorii din agricultură, pentru amatorii de alpinism etc. Jane și-a împărțit regiunea între trei districte, iar reprezentanții ei districtuali sunt John Glass, Jim Ford și Sue Wilson. Înainte să plece de acasă, John i-a telefonat lui Jane ca să-i spună că va trece pe la biroul de vânzări

BCU IASI - UNIVERSITY LIBRARY

regional spre sfârşitul programului, pe drumul de întoarcere acasă, şi îi va lăsa o situație detaliată a cifrelor lui de vânzări pentru luna trecută. Jane s-a bucurat la auzul acestei veşti, pentru că tocmai se pregăteşte să încheie raportul de vânzări regionale pe luna respectivă şi ține foarte mult ca rezultatele ei să facă o impresie bună, față de celelalte regiuni cu care vor fi comparate.

Chiar înainte de a încheia discuția telefonică, Jane i-a urat mult noroc lui John cu firma Grays, un client dificil, la care ea ştia că John urmează să facă o vizită în ziua respectivă, şi l-a atenționat: "Ai grijă să nu le mai dai discounturi peste norma companiei, fiindcă ştii bine că-i irită pe cei de la centru." John îşi face griji în legătură cu vizita lui la Grays. Acesta este cel mai mare magazin de încălțăminte din districtul de care răspunde el şi, într-o vreme, era cel mai mare debuşeu de vânzare cu amănuntul al companiei Something Afoot. Pe parcursul ultimului an, însă, cei de la Grays s-au aprovizionat cu mereu mai puține produse de la Something Afoot, înlocuindu-le cu importuri din Polonia. John crede că problema este dată de faptul că firma lui a introdus o politică de discounturi standard în urmă cu un an. Anterior, personalul de vânzări avusese latitudinea să decidă discounturile pe care le oferea clienților, iar clienții importanți, care făceau comenzi mari, aveau posibilitatea să obțină rabaturi mai consistente decât este posibil acum, conform noii politici de discounturi standard.

Dispoziția lui John s-a mai luminat în clipa când s-a gândit la masa de prânz. Aranjase să mănânce împreună cu Sue Wilson. Ea îi promisese că va aduce câteva mostre din cele mai recente designuri ale firmei, despre care John credea că-i vor interesa în cel mai înalt grad pe cei de la Grays, ai căror clienți sunt oameni foarte sensibili la tendințele modei. John şi-a spus în sinea lui că, la urma urmei, munca în echipa de vânzări putea fi chiar plăcută. Realmente erau o echipă, iar şedințele lor lunare reprezintă una dintre părțile cele mai bune ale postului.

Activitatea 5

Citiți cazul de mai sus şi faceți o listă cu toate exemplele pe care le puteți găsi în ce priveşte:

- diferențierea orizontală;
- diferențierea verticală;
- integrarea orizontală;
- integrarea verticală.

PROIECTAREA STRUCTURII

Proiectarea unei structuri nu este deloc o treabă uşoară. Înainte de a ne angrena într-un asemenea proiect, trebuie să identificăm necesităţile organizaţiei. Child (1988) spune că majoritatea informaţiilor de care avem nevoie pot fi găsite în răspunsul la următoarele întrebări-cheie:

1. Ar fi bine ca posturile să fie împărţite pe domenii înguste de muncă şi responsabilitate, astfel încât să se asigure avantajele specializării, sau ar fi bine ca gradul de specializare să fie menţinut la un nivel minimal, astfel încât să se simplifice comunicarea şi membrilor organizaţiei să li se ofere o sferă mai mare de acoperire şi de responsabilitate în munca lor?
2. Ar fi bine ca structura globală a unei organizaţii să fie mai degrabă "piramidală" decât "aplatizată", din punctul de vedere al nivelurilor şi al ariilor de control? Care sunt implicaţiile pentru comunicare, motivare şi costuri indirecte, dacă ne deplasăm mai aproape de una dintre aceste variante, în detrimentul celeilalte?
3. Ar fi bine ca posturile şi departamentele să fie grupate împreună într-un mod "funcţional", adică după specializarea expertă şi interesele pe care le au în comun? Sau ar fi bine să fie grupate după diferitele servicii şi produse care se oferă, sau după diferitele zone geografice care sunt servite, sau după vreun alt criteriu?
4. Ar fi bine să se urmărească o formă intensivă de integrare între diferitele segmente ale organizaţiei, sau nu? Ce fel de mecanisme de integrare există, dintre care să se poată alege?
5. Ce fel de abordare ar trebui să folosească managementul în vederea menţinerii unui grad adecvat de control asupra muncii desfăşurate? Ar fi bine să centralizeze luarea deciziilor sau s-o delege? Ar fi bine să se adopte o politică de formalizare extensivă, în care se utilizează ordinele permanente şi evidenţele scrise în scopuri de control? Ar fi bine ca munca să facă obiectul unei supravegheri stricte?

Dacă examinăm atent aceste întrebări, vom vedea că autorul lor ne prezintă mai multe alternative, ceea ce implică faptul că fiecare organizaţie îşi are propriile nevoi structurale specifice. Întrebările au implicaţii foarte pregnante în materie de resurse umane, în termenii "sferei mai mari de acoperire şi de responsabilitate" (Întrebarea 1), ai "comunicării şi motivării" (Întrebarea 2) şi ai "specializării experte şi intereselor pe care le au în comun" (Întrebarea 3). Conform principiilor MRU, aceste avantaje se realizează cel mai bine prin introducerea unei structuri aplatizate, mai degrabă decât a uneia piramidale, astfel încât managerii şi angajaţii să poată colabora strâns

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

împreună, iar integrarea comunicării formale, pe verticală, se îmbunătățește, pentru că trebuie să parcurgă mai puține niveluri ierarhice.

Structurile organizaționale sunt proiectate în așa fel încât să reflecte rolurile și relațiile dintre variatele poziții organizatorice și diversii angajați. Din structură ar trebui să reiasă raționamentul logic care stă la baza diviziunii competențelor experte ale organizației și a modului în care funcțiunile sunt amplasate unele față de celelalte, pentru a conlucra de o manieră coordonată.

> Structura face posibilă aplicarea procesului de management și creează un cadru de ordine și comandă, prin care activitățile organizației pot să fie planificate, organizate, dirijate și controlate.
>
> (Mullins, 1993)

Restructurarea poate fi văzută ca o reflectare a necesității de a opera schimbări interne, pentru a veni mai departe în întâmpinarea schimbărilor externe. La începutul secolului XX, teoreticienii și managerii practicieni au propus teorii care au ajuns să fie cunoscute drept abordări clasice ale managementului, cărora le-au succedat apoi abordarea pe baza relațiilor umane, managementul pe baza obiectivelor, teoria sistemică și teoria contingențelor, iar ceva mai de curând, managementul resurselor umane.

Deși unele dintre aceste idei rămân în continuare relevante pentru anumite organizații, adoptarea principiilor și tehnicilor managementului resurselor umane (MRU) are implicații semnificative pentru structuri (vezi Capitolul 2).

Aria de control

Acest termen se referă la numărul de angajați care intră sub controlul direct al unui manager. Dat fiind că organizația deține un număr anume de angajați, numărul de eșaloane din structura globală va fi determinat de dimensiunea ariilor de control din interiorul ei. Organizațiile cu arii de control întinse pe verticală vor avea numeroase eșaloane (ca în Figura 1.1), pe când cele cu arii de control desfășurate pe orizontală vor avea mai puțin eșaloane. Structurile sunt denumite "piramidale" sau "aplatizate", iar apariția MRU în anii '80 a adus cu sine o tendință din partea organizațiilor spre a-și aplatiza structurile (vezi Figura 1.2).

Unul dintre efectele tendinței în direcția structurilor aplatizate a fost acela de reducere a numărului de manageri și de creștere a numărului de angajați care se subordonează fiecărui manager. Acest lucru a schimbat situația de muncă a angajaților, prin aceea că, în plus față de obligația de a se adapta la schimbările produse în activitatea lor în sine, ei au constatat că trebuie să se subordoneze altor manageri și să lucreze cu alți colegi.

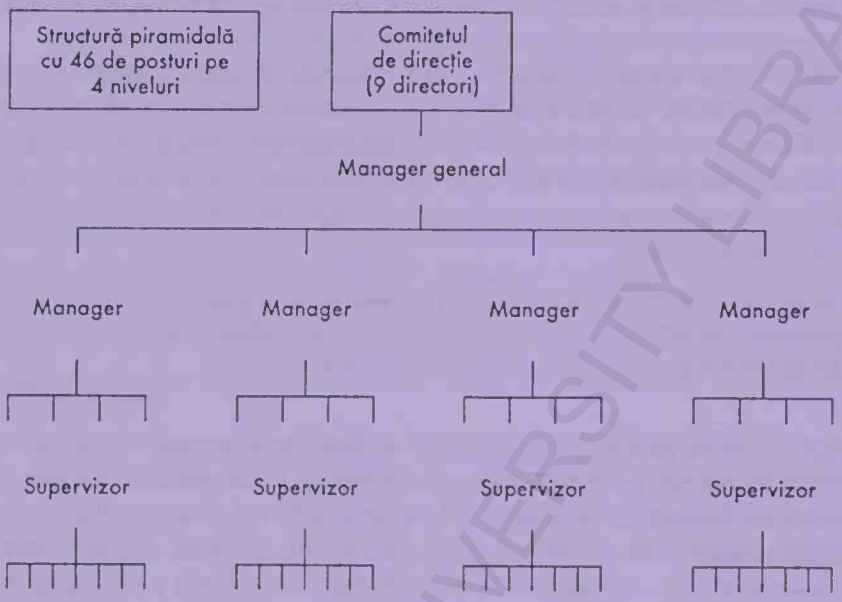


Figura 1.1 *O structură organizațională convențională*

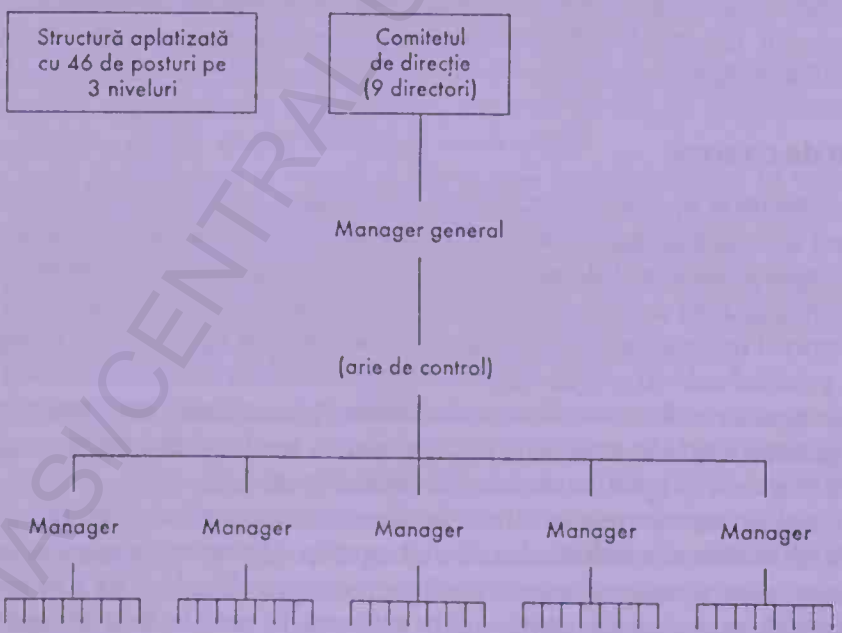


Figura 1.2 *Aria de control cu influență asupra structurii*

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Organizațiile matriciale

Această formă de structură poate fi introdusă în organizațiile în care se impune să existe echipe care să lucreze pe proiecte, cum ar fi cele din industria construcțiilor, firmele de consultanță inginerească şi alte firme care prestează servicii de management al proiectelor. Structuri matriciale putem găsi şi în cadrul unei întreprinderi unde există nevoia de a se înființa o unitate temporară care să deruleze un proiect specific. Pe durata proiectului, în această structură sunt detaşați manageri şi specialişti din alte părți ale organizației. La terminarea lui, echipa poate fi desființată şi membrii ei se reintegrează în structura principală, dar la fel de bine se poate ca echipa să treacă la un nou proiect; o organizație poate avea în derulare mai multe proiecte concomitent. O societate mare de construcții, spre exemplu, poate să desfăşoare, printre altele, proiecte cum ar fi construirea unui pod în regiunea Midlands, construirea unui tunel în Scoția, ridicarea unei clădiri-turn la Belfast şi construirea unui drum în East Anglia.

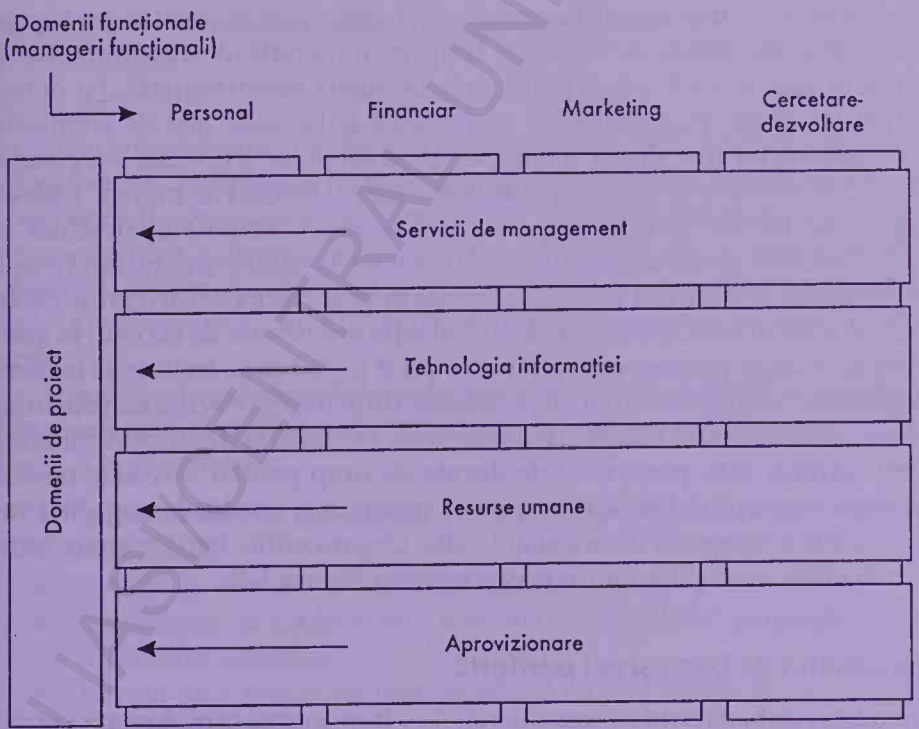


Figura 1.3 *Cum funcționează o organizație matricială*

Configurația matricială se caracterizează printr-o structură-grilă, care înfățișează un traseu bidimensional al autorității și responsabilității. Autoritatea și resposabilitatea din departamentele funcționale se proiectează în jos, pe când autoritatea și responsabilitatea dintre managerul de proiect se proiectează lateral, de-a lungul întregii structuri. În acest mod, managerii de proiect pot să traverseze toată organizația, pentru a avea acces la resursele ei — un concept care conferă atât avantaje practice, cât și economice (vezi Figura 1.3).

Structurile matriciale și-au atras multe critici din partea angajaților. Aceștia spun că este frustrant să lucrezi pentru doi șefi: mai întâi, pentru șefii de departamente funcționale față de care se subordonează și, în al doilea rând, pentru managerii de proiect care le solicită serviciile. Frustrările de acest gen rezultă de obicei din conflicte între constrângerile de timp și de ordine a priorităților.

ORGANIZAȚIA FLEXIBILĂ

Necesitatea ca managerii superiori să-și concentreze atenția pe supraviețuire și dezvoltare și, în același timp, pe imperativul ca organizația să rămână competitivă într-o piață globală intens concurențială, i-a determinat pe acești manageri să-și revizuiască atitudinile față de condițiile de angajare, iar una dintre ideile care și-au făcut loc a fost cea a *regimului flexibil de activitate* (a nu se confunda cu "orarul flexibil de muncă"). Ideea regimului flexibil de activitate, sau, mai pe scurt "activitatea flexibilă", a fost introdusă prima dată la începutul anilor '70, când era denumită *teoria personalului de bază*, dar n-a fost adoptată pe scară largă decât în anii '80. În cadrul acestui concept, ideea că organizația are nevoie de accesul la anumite aptitudini profesionale nu mai implică faptul că ea trebuie să le ofere angajaților contracte de muncă pe bază de timp întreg. Natura contractului oferit candidatului la angajare depinde de raritatea și de disponibilitatea aptitudinilor sale, precum și de durata de timp pentru care este nevoie de acele aptitudini. Din aceste motive, termenii și condițiile angajării variază de la o categorie de angajați la alta. Organizațiile fac distincție între lucrătorii *de bază* și lucrătorii *periferici* (vezi Figura 1.4).

Personalul de bază și cel periferic

Lucrătorii de bază sunt cei considerați de o importanță critică pentru organizație, fiind, prin urmare, stimulați să rămână în organizație cu ajutorul unor perspective atrăgătoare și al recompenselor. Din personalul de bază

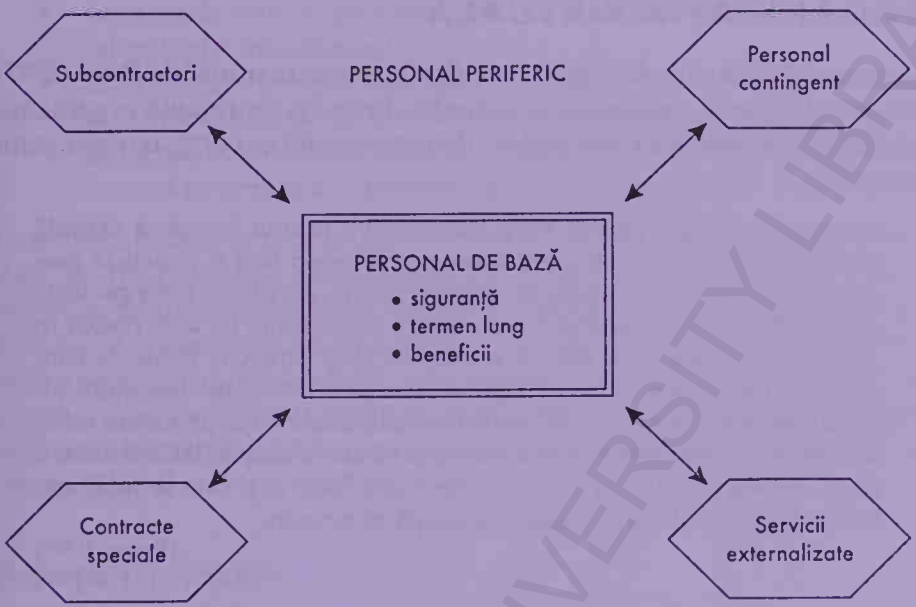


Figura 1.4 *Personal de bază și personal periferic*
Sursa: Price (1997)

fac parte angajații înalt calificați și bine motivați, cu specializare tehnică, științifică sau de altă natură profesională, și fără de care organizația nu-și poate optimiza performanța. Planificarea măsurilor pozitive de păstrare a personalului a devenit, așadar, parte integrantă din strategia de RU. Lucrătorii periferici, pe de altă parte, nu sunt tratați cu atâta generozitate, iar în unele cazuri chiar sunt activ încurajați să-și caute de lucru în altă parte.

Atitudinea față de diversele categorii de lucrători se reflectă în structura de *management al recompenselor*. Aceste idei au câștigat mult în popularitate din mai multe motive:

- introducerea de noi tehnologii care impun aptitudini de calificare mai înaltă;
- nevoia de eficiență economică sporită;
- necesitatea de a aduce îmbunătățiri produsului organizației și de a-i susține calitatea;
- nevoia de a reacționa mai repede și cu mai multă flexibilitate la cererile din exterior;
- necesitatea unui grad sporit de implicare și, prin aceasta, de satisfacție din partea angajaților prețuiți.

BCU "I. VOICULESCU" UNIVERSITY LIBRARY

ORGANIZAȚIA VIRTUALĂ

Un exemplu futurist de organizație flexibilă este rezumat de Price (1997), în care el descrie "organizația virtuală". Price își reprezintă organizația ca pe o rețea compusă din noduri de competență expertă; o organizație virtuală:

> Avansurile înregistrate de noile tehnologii îi permit firmei să extindă conceptul rețelei până la a-și forma întreprinderi fără o structură permanentă. Acestea îi reunesc pe angajați pentru derularea unor proiecte anume. Echipele se dizolvă la terminarea proiectului, iar apoi reapar în diverse alte combinații pentru realizarea altor proiecte. Echipele sunt alcătuite din oameni care adaugă valoare prin utilizarea bagajului lor de cunoaștere, iar structurile ierarhice tradiționale nu dețin niciun rol în acest model. Departamentele, diviziile și birourile dispar, lăsând în loc o masă amorfă de oameni conectați electronic între ei și care se întâlnesc față în față numai atunci când este neapărat necesar.
>
> (Price, 1997)

SCHIMBAREA ORGANIZAȚIONALĂ

În cadrul unei conferințe susținute la Manchester în anul 1832, Ralph Waldo Emerson a spus: "Voința de schimbare este în cea mai mare măsură ingredientul esențial pentru reușita în orice domeniu al vieții." Noi, oamenii, creăm concepții originale care aduc după ele schimbarea, dar, în același timp, ne și adaptăm schimbărilor create de alții. Emerson se referea la acest din urmă aspect, atunci când și-a făcut faimosul comentariu de la Manchester, și, mulți ani mai târziu, l-a inclus în culegerea sa de eseuri intitulată *Conduct of Life* ("Desfășurarea vieții"), care a fost publicată în 1860. În fapt, el vorbea și scria despre comportamentul în viață al indivizilor, dar principiul este tot atât de relevant și pentru organizațiile din ziua de azi.

Factorii schimbării

În interiorul organizațiilor, trei dintre factorii majori care au influențat și vor continua să influențeze schimbarea, mai ales în lumina efectelor produse asupra RU, sunt:

- legile noi și cele amendate care au efect asupra condițiilor de angajare, multe dintre ele avându-și originea, într-un grad semnificativ, în directivele Uniunii Europene;

BCU IAȘI/CEL UNIVERSITY LIBRARY

- progresele tehnologice permanente, mai ales cele din domeniul tehnologiei informației;
- managementul resurselor umane (MRU), ca sistem care influențează modul cum este administrată organizația ca întreg; mai ales în termenii structurii interne, ai culturii, ai dezvoltării, ai performanței umane şi ai climatului general de muncă din organizații.

Vom discuta despre primul factor, cel al legislației nou-apărute şi amendate, pe tot parcursul acestei cărți, dat fiind că el influențează o mare varietate de probleme şi activități de RU. Modul în care noua tehnologie a stimulat schimbarea în organizații va fi discutat într-o secțiune ulterioară a acestui capitol, iar MRU este subiectul capitolului 2. Studiind toți acești factori menționați mai sus, dumneavoastră ar trebui să înțelegeți mai bine cum operează organizațiile şi cum reacționează la mediul lor intern şi la cel extern.

Evoluție şi revoluție

Cei trei factori ai schimbării despre care vorbeam mai sus sunt, probabil, cei mai vizibili pentru managerii organizațiilor, dar schimbarea poate fi văzută din mai multe perspective. Charles Handy, de exemplu, vorbeşte despre două tipuri de schimbare: *continuă* şi *discontinuă*. În analogia folosită de acest autor pentru a descrie schimbarea continuă, el spune aşa:

> Dacă punem o broască într-o oală cu apă care se încălzeşte încet pe foc, aceasta e în stare să se lase fiartă de vie. Dacă nu vom învăța să reacționăm activ în fața modului radical în care ni se schimbă lumea, s-ar putea s-o pățim şi noi la fel...
>
> (Handy, 1989)

În organizațiile din ziua de azi, schimbări minore, de la o zi la alta, au loc permanent, ca urmare a unor decizii luate "pe picior" de manageri şi de alții. Aceste schimbări trec neobservate la momentul respectiv, cum ar fi o modificare minoră adusă unui sistem de lucru sau o schimbare graduală în stilul de comunicare. Aceasta este schimbarea evolutivă, în cadrul căreia organizațiile se schimbă treptat şi evoluează în moduri care le permit să satisfacă în continuare necesitățile mediului intern şi ale celui extern. De asemenea, este unul dintre modurile prin care organizațiile răspund la factorii aduşi la lumină de analizele SWOT şi PESTLE.

Activitatea 6

De cât timp sunteți angajat în organizația dumneavoastră actuală? Încercați să vă amintiți de perioada în care ați venit să lucrați pentru acest angajator și reflectați la cum era, pe atunci, să lucrați aici. Apoi comparați cu modul în care se petrec lucrurile astăzi. Încercați să identificați exact ce anume s-a schimbat.

Ceea ce Handy descrie ca schimbare *discontinuă* este mai degrabă revoluționară, decât evolutivă. Acest tip de schimbare impune schimbări bruște și la scară mare, care par să aibă loc peste noapte, cum ar fi implementarea unei politici majore de acțiune, fuziunea cu o altă organizație sau privatizarea unei societăți de stat; dar mai există și alte schimbări evolutive. Champy și Nohria (1996) susțin că trei vectori majori care stimulează schimbarea organizațională mai rapid decât oricând altădată sunt:

- *tehnologia:* în particular, tehnologia informației, care transformă în moduri spectaculoase viața organizațiilor din ziua de azi;
- *guvernarea politică:* statul își reconsideră rolul jucat în economie; guvernele din toată lumea au început să inițieze dereglementarea, privatizarea și sporirea comerțului liber;
- *globalizarea:* companii din toate colțurile lumii se întrec să lucreze aceleași produse sau servicii, în orice moment, oriunde, la prețuri tot mai competitive, ceea ce determină organizațiile și companiile să se organizeze în modalități radical diferite.

Pe de altă parte, Hussey (1996) identifică patru forțe majore ale schimbării cu efect pe termen lung:

- concurența;
- exigențele sporite ale clienților;
- ritmul accelerat de uzură morală a tehnologiei;
- presiunea în direcția asigurării valorii pentru acționari.

Tehnologia

Introducerea noii tehnologii în organizație produce atât efecte pozitive, cât și negative. În partea pozitivă, organizația are posibilitatea:

- să-și sporească rata productivității și calitatea bunurilor și serviciilor sale;
- să-și sporească în amploare și profunzime gama de bunuri și servicii;

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- să-şi sporească eficiența şi eficacitatea administrativă şi viteza cu care sunt îndeplinite sarcinile administrative;
- să comunice aproape instantaneu în plan intern şi extern;
- să-şi desfăşoare o parte din funcțiuni cu mai multă eficiență a costurilor, prin transferarea lor în locații din străinătate: de exemplu, centre de apel pentru relațiile cu clienții.

În partea negativă:

- Cheltuiala inițială de capital pentru noua tehnologie poate fi prohibitiv de ridicată.
- Viteza cu care este dezvoltată noua tehnologie face să apară progrese ale acesteia înainte ca organizația să fi avut timp să-şi recupereze complet cheltuiala de capital inițială.
- Progresele în dezvoltarea tehnologiei afectează cerințele în materie de tipologie a cunoştințelor şi aptitudinilor profesionale necesare, ceea ce adeseori impune derularea unor costisitoare şi ample programe de formare profesională şi de recalificare.
- Instalarea noii tehnologii poate obliga organizația să-şi piardă temporar eficacitatea curentă de rutină.
- Angajații pot fi influențați negativ de "amenințarea" schimbării tehnologice.

Rezistența la schimbare

De obicei, principalele preocupări ale managerilor, atunci când planifică şi implementează schimbarea, sunt legate de costul şi de aspectele tehnice ale procesului de schimbare. Într-adevăr, acesta se poate dovedi un ansamblu complex şi solicitant de discipline care trebuie să fie gestionate. Greşelile pot fi costisitoare, dar factorul-cheie, şi cu certitudine cel mai important ingredient al unui proces de schimbare încununat de succes, este modul în care angajații sunt determinați să-l parcurgă. Ar fi greu de imaginat un test mai stringent la adresa aptitudinilor de conducere personală ale managerilor.

Atunci când, de exemplu, inovația tehnologică declanşează schimbarea, mulți dintre angajații cu state vechi de serviciu se tem de ea. Aptitudinile deținute i-au servit cu brio până acum, în termenii performanței şi ai capacității de a câştiga bani frumoşi, dar în noua situație, în care abilitățile lor altădată prețuite de organizație nu mai sunt necesare, ei se simt abandonați şi de prisos. Aceşti angajați s-ar putea să opună rezistență schimbării, din mai multe motive, dat fiind că pentru ei schimbarea poate să însemne:

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

- amenințare la adresa stabilității lor şi care ar putea duce la disponibilizarea posturilor ocupate de ei;
- schimbare în obiceiurile lor de rutină, ceea ce se poate dovedi frustrant;
- necesitatea de a fi mutați pe alte posturi, ale căror sarcini se tem că nu le vor înțelege;
- schimbare de statut;
- schimbare în structura de salarizare şi de acordare a altor recompense;
- obligația de a lucra în altă parte, cu colegi pe care nu-i cunosc;
- obligația de a lucra pentru un şef nou şi necunoscut;
- obligația de lucra pentru un şef cunoscut, dar pe care aproape nimeni nu-l simpatizează;
- schimbare în orarul de muncă;
- trecerea pe un post a cărui muncă care nu este suficient de incitantă.

> Schimbarea este continuă; ea influențează mediul în care operează organizațiile şi ea există în interiorul organizațiilor însele. Angajații sunt influențați de schimbare şi ei trebuie să se adapteze, să învețe aptitudini noi, să facă față unor tipuri diferite de presiuni, să dobândească noi cunoştințe şi să-şi edifice relații noi.
>
> (Martin şi Jackson, 2003)

Nu toți angajații reacționează la fel în fața schimbării. Diferențele individuale au un efect profund asupra modului cum angajații percep schimbarea. Inteligența şi factorii motivaționali pot să declanşeze reacții de frustrare în fața necesității de recalificare, iar diferențele de vârstă îi pot face pe angajații mai maturi să se simtă inhibați, atunci când se pune problema să-şi schimbe obiceiurile de rutină şi să fie despărțiți de colegii cu care lucrează de foarte multă vreme. Din toate aceste motive, aşadar, schimbarea poate să ducă la creşterea fluctuației personalului şi la inițierea unor programe de disponibilizare şi de recrutare. Ca urmare, schimbarea are implicații majore pentru rolul de RU.

Gestionarea rezistenței la schimbare

Întâmpinarea rezistenței poate fi exploatată ca un prilej de a examina modul cum se gestionează propunerea de schimbare. Dacă natura schimbării nu a fost pe deplin explicată angajaților, cobele vor începe să şuşotească pe la colțuri şi zvonurile rău-prevestitoare se vor împrăştia în toată organizația. Totuşi, rezistența poate fi înfrântă şi chiar transformată într-un factor constructiv, dacă ea îi determină pe manageri să interacționeze mai

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

frecvent cu angajații lor, de exemplu pentru a le explica în detaliu natura schimbării propuse.

Schimbarea propusă trebuie să le fie explicată angajaților de la bun început. Dacă nu se întâmplă acest lucru, va apărea incertitudine în rândul oamenilor, referitor la ce le rezervă viitorul, ceea ce poate să conducă la sentimente de nesiguranță din partea lor. Modul în care oamenilor li se dă de veste despre ce urmează să se întâmple trebuie să fie printr-o abordare consultativă, în care managerii le solicită angajaților să-şi exprime sentimentele şi opiniile. S-a dovedit deja că această abordare i-a făcut pe manageri să exploreze modalități alternative de realizare a obiectivului dorit. Se poate întâmpla chiar ca variantele propuse de angajați să reprezinte o îmbunătățire a propunerii inițiale. Dacă angajaților li se cere să se gândească la schimbare, ei vor ajunge astfel să ştie mai multe despre ea, ceea ce poate servi în trei scopuri: mai întâi, să atenueze orice zvonuri neavenite; în al doilea rând, să producă o propunere îmbunătățită; şi în al treilea rând, să reducă şi chiar să elimine rezistența. Un rezultat pozitiv al unei abordări consultative le poate conferi angajaților sentimentul că ei sunt "proprietarii" procesului de schimbare, ceea ce conduce în mod natural la angajamentul lor în direcția parcurgerii lui cu succes. Un proces de schimbare care se bucură de susținerea şi devotamentul angajaților are şanse mult mai mari de reuşită.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Care sunt principalele scopuri ale tuturor organizațiilor?
2. Numiți cele patru categorii în care Blau şi Scott au clasificat organizațiile.
3. De unde îşi derivă autoritatea de a lua decizii şi de a întreprinde acțiuni cei care administrează organizații din sectorul public? Dar din cel privat?
4. Care sunt principalele deosebiri dintre cele două tehnici majore utilizate de managerii superiori pentru a facilita procesul de planificare strategică?
5. Ce implicații de RU decurg din cele cinci întrebări puse de Child (1988), atunci când se analizează configurația structurii unei organizații?
6. Ce se înțelege prin "regim flexibil de activitate"?
7. Ce factori majori au influențat schimbarea organizațională?
8. Care sunt deosebirile dintre schimbarea evolutivă şi cea revoluționară?
9. De ce ar alege un angajat să fie disponibilizat, mai degrabă decât să se recalifice?
10. Cum ați răspunde dumneavoastră la rezistența opusă schimbării?

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 2

Managementul resurselor umane

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui să înțelegeți mai bine următoarele aspecte:

- managementul resurselor umane (MRU) în contextul tradițional şi în cel modern;
- diversele abordări în materie de MRU;
- MRU strategic;
- impactul pe care MRU l-a avut asupra modului în care organizațiile aplică managementul, din anii '80 încoace;
- influența MRU asupra managementului personalului;
- diferențele dintre MRU modern şi managementul personalului.

INTRODUCERE

Există o mare varietate de optici asupra MRU. Conceptul a fost interpretat în variate moduri, iar stilul în care principiile şi practicile sale sunt aplicate diferă mult în rândul teoreticienilor şi al practicienilor şi, de fapt, de la o țară la alta. Într-o carte de această mărime şi de acest nivel nu avem spațiul necesar şi practic nici nu avem nevoie să ne lansăm într-o discuție de profunzime a aserțiunilor filozofice la adresa MRU, dar se impune totuşi să schițăm o imagine clară asupra modului în care acesta a influențat nu doar managementul raporturilor de muncă, ci şi managementul întregii organizații.

Acest capitol prezintă câteva dintre descoperirile valoroase ale teoreticienilor şi practicienilor, iar noi sperăm că vă va ajuta să atingeți un nivel de cunoaştere a MRU pe care veți fi capabil să-l adânciți cu ocazia studiilor dumneavoastră ulterioare. Dacă, totuşi, doriți să aprofundați mai mult conceptul încă din această etapă, referințele pe care le citățm aici vă

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

vor conduce către o relatare cuprinzătoare a dezbaterii pe marginea MRU: concepțiile filozofice care stau la baza variatelor interpretări şi modul cum sunt aplicate principiile şi practicile pe care se întemeiază MRU.

Pe lângă dobândirea unor cunoştinţe solide despre MRU, trebuie să vă familiarizaţi şi cu sistemele de management care au apărut la începutul secolului XX. Aceasta, deoarece multe organizaţii n-au adoptat încă pe deplin abordarea MRU şi continuă să adere la practicile tradiţionale de managementul personalului.

CE ÎNSEAMNĂ, DE FAPT, MRU?

Istoria studierii managementului, care a început la modul serios în prima parte a secolului XX, a produs teorii care conţin aluzii la ceea ce noi considerăm astăzi a fi principii şi practici de MRU, (Taylor, 1947, Burns şi Stalker, 1966), dar ele nu au fost introduse în organizaţiile britanice ca un sistem de management în totalitate nou decât în anii '80. La acea vreme, lumea a fost derutată, neştiind foarte bine ce vrea să însemne acest termen — lucru perfect de înţeles, din moment ce cuvintele "resurse umane" te duceau cu gândul la ideea de personal. Sisson (1995) afirmă că, la sfârşitul deceniului 1980, s-au iscat discuţii aprinse, printre teoreticieni şi practicieni deopotrivă, relativ la implicaţiile MRU pentru funcţiunea de administrarea personalului. El a spus că, deşi unora le era greu să priceapă de ce se face atâta tevatură (MRU semăna foarte mult cu metodologia de managementul personalului pe care considerau ei că o pun în practică), mulţi practicieni au întâmpinat cu braţele deschise noua paradigmă (Armstrong, 1987, Fowler, 1987).

TIPUL IDEAL DE ORGANIZAŢIE

Principala întrebare a devenit, deci, care este diferenţa dintre MRU şi managementul personalului? Chiar aşa, există vreo deosebire, sau pur şi simplu managementul personalului, ca termen în sine, îşi pierduse credibilitatea şi avea nevoie de o nouă etichetă? O a doua întrebare care se pune este cum putem să introducem de o manieră atât de dramatică un nou mod de a gestiona raporturile de muncă, fără a afecta felul în care este gestionată întreaga organizaţie? Pe baza studierii organizaţiilor într-o serie de studii de caz, Storey (1992) a propus un "tip ideal" de organizaţie, în ideea de a clarifica şi simplifica trăsăturile caracteristice esenţiale care deosebesc MRU de alte forme de management al personalului. Clasificarea

lui indică 27 de puncte de diferențiere în practică, între managementul personalului şi al relațiilor conducerii cu angajații, şi practica MRU (vezi Tabelul 2.1).

Trebuie să înțelegem că modelul comparativ ilustrat în Tabelul 2.1 este unul pur teoretic şi că nicio organizație nu se conformează perfect tuturor condițiilor menționate acolo.

Ceea ce se poate vedea din acest model este faptul că organizațiile care au adoptat principiile şi practicile MRU s-au îndepărtat de ceea ce era considerat drept practica standard în materie de gestionare a personalului şi a relațiilor dintre conducere şi angajați (coloana de mijloc din Tabelul 2.1), apropiindu-se de standardul în general mai flexibil, mai deschis şi bazat pe cooperare reciprocă al MRU (coloana din dreapta a Tabelului 2.1).

Cercetarea arată că MRU a fost *mai mult* sau *mai puțin* adoptat de organizații (Beardwell *et al*, 2004, pag. 26). Managerii britanici, însă, sunt cunoscuți pentru reticența lor în a adopta idei noi, în sensul cel mai larg al acestui termen; ei sunt foarte atenți la aspectele financiare, iar schimbarea, care întotdeauna constituie un proces costisitor, este de obicei desfăşurată de o manieră prudentă şi pe bucățele.

Sisson (2001, pag. 80-81) identifică două explicații principale pentru această reticență prevăzătoare. În primul rând, spune el, managerii britanici sunt înclinați "să încerce mai întâi unul sau două elemente şi să le evalueze impactul şi abia apoi să meargă mai departe, chiar dacă aceasta înseamnă să se priveze de avantajele integrării, asociate cu gruparea împreună a practicilor complementare". A doua explicație, "mai puțin comodă" cum spune chiar Sisson, este aceea că "MRU nu reprezintă unicul mod de a obține avantajul competitiv, iar alte metode, adoptate de organizații ... nu presupun o schimbare în modul cum sunt conduşi oamenii". Termenul "alte metode" se referă la adaptări ale sistemelor de management deja încercate şi verificate în secolul XX. În multe cazuri, aceasta înseamnă utilizarea unei combinații eclectice de elemente din teorii anterioare.

Capon (2000) trage o linie de separație între managementul personalului şi MRU, afirmând că:

> managementul personalului este în foarte mare măsură dirijat spre personalul sau forța de muncă din organizație şi spre departamentul de personal care gestionează necesitățile legate de muncă ale oamenilor. În comparație cu această situație, departamentul de RU ia în considerare contribuția strategică pe care angajații o aduc în organizație. Problemele referitoare la numărul de angajați, la aptitudinile necesare şi la costul suportat de organizație pentru a avea angajații cu aptitudinile respective, sunt de o importanță primordială pentru departamentul de RU.

Un mare număr de organizații utilizează totuși terminologia specifică de MRU. Treptat, începând din anii '80, "departamentele de personal" au devenit "departamente de RU" și aceleași persoane care lucrau înainte în aceste departamente au devenit "specialiști de RU" sau "consilieri de RU", indiferent, se pare, de eventualitatea ca organizația să fi adoptat formal principiile și practicile de MRU.

Activitatea 7

Studiați Tabelul 2.1 și identificați gradul în care organizația dumneavoastră se conformează mai întâi criteriilor ce caracterizează managementul tradițional al personalului și relațiilor conducere-angajați și, în al doilea rând, criteriilor MRU.

Un aspect important de semnalat aici este faptul că activitățile de managementul personalului și al relațiilor conducere-angajați care reprezentau modele de bună practică în anii '80 continuă să fie practicate și astăzi, utilizându-se aceleași metode și tehnici, dar în cadrul MRU există un nou stil de gândire, care stă la baza practicilor specifice și care influențează gradul în care rezultatele servesc scopurilor declarate în strategia corporatistă globală.

MRU ȘI MANAGEMENTUL TRADIȚIONAL

Până în acest punct al capitolului de față, discuția s-a referit la istoria, principiile și practicile MRU, fără a zăbovi în mod semnificativ asupra teoriilor de management care erau larg răspândite înainte de perioada anilor '80. Teoreticienii și practicienii studiază de peste 100 de ani managementul organizațional, rezultatul fiind mai multe generații de abordări diferite (vezi Tabelul 2.2).

Abordarea în lumina relațiilor umane a apărut în anii '30. În timp ce adepții teoriei clasice erau preocupați de structuri, de condițiile fizice de muncă, de metodele de muncă, de măsurători și de propunerea unor reguli de management "formale", spre finele deceniului 1920 a devenit evident că trebuie să se acorde atenție și aspectelor sociale ale vieții profesionale. Studierea interacțiunilor sociale, a valorilor și a atitudinilor angajaților a fost ceea ce a dat naștere abordării pe baza relațiilor umane. Un anume studiu, în particular, care a stimulat interesul teoretic și practic la adresa motivațiilor oamenilor la locul de muncă, a fost studiul Hawthorne, care a avut loc între anii 1924 și 1936, la fabrica Hawthorne a companiei Wes-

BCU BUCUREȘTI - UNIVERSITY LIBRARY

tern Electric din oraşul Chicago. Acesta a fost momentul când importanța motivațiilor umane, atât în aspectele tehnice ale existenței profesionale, cât şi în cele sociale, a devenit evidentă.

BIROCRAȚIA

Cel mai important teoretician care a urmat acestor studii timpurii a fost sociologul Max Weber (1964), a cărui operă cel mai bine cunoscută, *The theory of social and economic organisations* ("Teoria organizațiilor sociale şi economice"), a fost rezultatul studierii de către acest autor a sistemului german de servicii publice. În această carte a folosit el pentru prima dată termenul *birocrație* şi a afirmat că, într-o anumită măsură, birocrația există în toate organizațiile, fie ele din sectorul privat sau din cel public. Weber a făcut distincție între trei tipuri de organizații, din punctul de vedere al genurilor de autoritate care existau în interiorul lor şi pe care le-a descris drept *tradiționale, carismatice* şi *legal-raționale*. Birocrația este o formă des întâlnită de organizare. Mulți autori sunt de părere că, într-un grad sau altul, toate organizațiile sunt birocratizate.

Tabelul 2.1 *Douăzeci şi şapte de diferențe*

Dimensiunea	Personal şi relații conducere-angajați	MRU
Convingeri şi prezumții		
1 Contractul	Delimitare atentă a contractelor scrise	Dorința de a merge "mai departe decât contractul"
2 Regulile	Importanța stabilirii unor reguli clare/a reciprocității	Mentalitate de tip "dacă vrei, poți"; iritare în fața "regulii"
3 Ce anume dirijează acțiunea managerială	Procedurile	"Necesitatea economică"
4 Reperul comportamental	Normele/obiceiurile şi practica	Valorile/misiunea
5 Sarcina managerială față de activitatea lucrătorilor	Monitorizare	Stimulare
6 Natura relațiilor	Pluralistă	Unitaristă
7 Conflictul	Instituționalizat	Trecut în plan secundar

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dimensiunea	Personal şi relaţii conducere-angajaţi	MRU
Aspecte strategice		
8 Relaţiile esenţiale	Managementul forţei de muncă	Cu clienţii
9 Iniţiativele	Pe bucăţi	Integrate
10 Planul corporatist	Rol marginal faţă de acesta	Rol central faţă de acesta
11 Viteza de decizie	Lentă	Rapidă
Managementul funcţional		
12 Rolul managerului	Tranzacţional	Conducere transformatoare
13 Managerii esenţiali	De personal/ specialiştii în relaţii conducere-angajaţi	Managerii generali/ de dezvoltare a afacerilor/ de linie
14 Comunicarea	Indirectă	Directă
15 Standardizarea	Ridicată (de exemplu, "paritatea" este o problemă însemnată)	Scăzută (de exemplu, "paritatea" nu este considerată relevantă)
16 Aptitudinile manageriale preţuite	Negocierea	Facilitarea
Pârghii esenţiale		
17 Selecţia	Sarcină separată şi marginală	Sarcină esenţială şi integrată
18 Salarizarea	Evaluarea postului (gradaţii fixe)	În funcţie de performanţă
19 Condiţiile	Negociate separat	Armonizare
20 Managementul forţei de muncă	Contracte rezultate din negocieri colective	Deplasare spre contracte individuale
21 Accentul în relaţiile cu reprezentanţii angajaţilor	Regularizate prin facilităţi materiale şi formare profesională	Marginalizate (cu excepţia unor negocieri pentru modelele de schimbare)
22 Categoriile de posturi şi gradaţiile de muncă	Multe	Puţine
23 Comunicarea	Flux restricţionat	Flux sporit

BCU ASJ/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Dimensiunea	Personal şi relaţii conducere-angajaţi	MRU
24 Proiectarea posturilor	Diviziunea muncii	Munca în echipă
25 Rezolvarea conflictelor	Ajungerea la armistiţii temporare	Gestionarea climatului şi a culturii
26 Formarea şi dezvoltarea	Acces controlat la cursuri	Companii care învaţă
27 Puncte de focalizare a atenţiei pentru intervenţii	Procedurile de personal	Strategii ample culturale, structurale şi de personal

Sursa: Storey (1992, pag. 38). Reproducere cu amabila permisiune a editurii Blackwell Publishers.

Tabelul 2.2 *Teorii şi teoreticieni ai managementului timpuriu*

Teoreticienii clasici		Teoriile clasice
H. Fayol, 1949 F.W. Taylor, 1947	Practicieni ai managementului	Principiile generale ale managementului Managementul ştiinţific
F. şi L. Gilbreth, 1917 E.F.L. Brech, 1965	Profesori universitari	Ştiinţa managementului Cadrul conceptual al managementului

Tabelul 2.3 *Teorii şi teoreticieni ai secolului XX*

Abordarea pe baza relaţiilor umane	Abordarea sistemică şi abordarea conjuncturală
Elton Mayo şi studiile Hawthorne (anii '30)	Trist *et al* (1963) Alegerea organizaţională
A.H. Maslow (1954-72) Motivaţie şi personalitate	Burns şi Stalker (1966) Managementul inovării
F.W. Herzberg et al (1957) Munca şi natura fiinţei umane	Joan Woodward (1980) Organizaţia industrială
D. McGregor (1960) Latura umană a întreprinderii	

Toate acestea au fost abordări diferite ale chestiunii managementului, întemeiate pe cercetare academică (de exemplu, McGregor, 1960, Weber, 1964) şi pe experienţa managerilor practicieni (de exemplu, Taylor, 1911,

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Fayol, 1949). Pe tot parcursul studiilor clasice şi de la mijlocul secolului, aptitudinile manageriale acceptate ca atare au fost considerate a fi planificarea, organizarea, dirijarea şi controlul; cele patru funcţiuni fiind corelate împreună prin coordonare.

- *Planificarea.* Aceasta cuprinde stabilirea obiectivelor şi luarea deciziilor despre modul cum urmează să fie realizate obiectivele.
- *Organizarea.* În acest context, organizarea înseamnă elaborarea unei structuri prin intermediul căreia activitatea de muncă să poată fi desfăşurată, alocându-se sarcini diverşilor membri ai personalului, delegând sarcini şi atribuindu-le oamenilor autoritatea corespunzătoare pentru a le pune în aplicare.
- *Dirijarea.* În cadrul acestei funcţiuni, managerul "determină realizarea lucrurilor" prin intermediul angajaţilor. Practic, înseamnă să le spui oamenilor ce au de făcut sau "să le arăţi calea" (Taylor, 1947). Prin urmare, dirijarea cuprinde utilizarea unor aptitudini cum ar fi conducerea personală, motivarea, comunicarea, îndrumarea de tip coaching şi consilierea angajaţilor.
- *Controlul.* Managerul ţine sub observaţie şi evaluează gradul în care obiectivele prestabilite au fost îndeplinite. Aceasta presupune identificarea decalajelor dintre activitatea care a fost planificată şi activitatea care a fost defectiv depusă. În consecinţă, trebuie luate decizii despre cum pot fi eliminate aceste neajunsuri pe viitor.

CONTROL ŞI CONFORMARE

În mod evident, din utilizarea unor termeni ca "ordin" şi "control", se poate vedea că, înainte de MRU, munca era desfăşurată pentru că managerii "controlau" totul şi emiteau ordine, în timp ce angajaţii se conformau, prin aplicarea cunoştinţelor şi aptitudinilor de care dispuneau în cadrul muncii desfăşurate. Aşa cum ne arată istoria de până acum, abia de la studiul Hawthorne încoace au început angajaţii să fie consultaţi în legătură cu condiţiile lor fizice de muncă şi cu atitudinile lor faţă de cei care-i supravegheau. Dar chiar şi după aceea, controlul şi conformarea au continuat să prevaleze.

SISTEMUL SOCIO-TEHNIC

O descoperire importantă făcută de Elton Mayo la fabrica Hawthorne a fost faptul că angajaţii luau decizii şi întreprindeau acţiuni care nu erau

planificate sau determinate în vreun fel de manageri. Anterior, se prezumase că nivelurile productivității erau rezultatul strădaniilor manageriale și al faptului că angajații erau suficient de calificați încât să-și facă treaba. Acum, însă, a devenit limpede că organizațiile posedă și o latură socială, nu numai una tehnică. Lui Mayo îi devenise clar că grupurile de muncă, alcătuite din rațiuni tehnice, evoluaseră și din punct de vedere social. Se crezuse până atunci că variațiile de productivitate ale fabricii puteau fi atribuite unor probleme legate de condițiile fizice de muncă, dar Mayo și-a dat seama că grupurile de lucrători, în calitatea lor socială, luau decizii de productivitate care difereau de cele pe care le impuneau managerii. Aceasta era o a doua sursă de putere în organizație, iar întrebarea ce anume trebuie făcut în privința ei a devenit una importantă (Mayo, 1933).

Ceea ce a ajuns să poarte denumirea de sistem socio-tehnic (organizația văzută ca un întreg cu o latură socială, nu numai cu una tehnică) a fost dus cu un pas mai departe de Trist și de alți cercetători de la Institutul de Relații Umane Tavistock, Londra, în 1963, prin explicitarea mai completă a interacțiunii dintre un grup de muncă și sarcina pe care trebuie s-o execute. Organizația era în fapt un sistem social și un sistem tehnic; cele două sisteme interacționau și trebuia să se țină cont de acest lucru, deoarece a devenit limpede că întotdeauna va exista o interacțiune între metodele de lucru, tehnologie și relațiile sociale. Abordările anterioare se concentraseră fie pe aspecte tehnice (de exemplu, managementul științific), fie pe aspecte sociale (de exemplu, abordarea pe baza relațiilor umane) (vezi Tabelele 2.2 și 2.3).

MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE

Puțină lume ar contesta afirmația că succesul economiilor asiatice din anii '70 și '80 a fost acela are au adus după sine dezvoltarea MRU; a fost una dintre reacțiile Occidentului la invazia asiaticilor pe piața europeană și pe cea a Statelor Unite. Într-adevăr, după Goss (1996), a fost chiar un pic mai mult decât atât:

> Dezvoltarea MRU ca un domeniu aparte al filozofiei de management, în anii '80, poate fi pusă în legătură cu o combinație de factori socio-economici și, în particular, cu schimbările produse în concurența internațională, restructurarea sectoarelor și a organizațiilor industriale și o creștere a gradului de încredere în capacitatea managerilor de a gestiona lucrurile.

Fără niciun dubiu, anii de guvernare Thatcher au restabilit încrederea în ei înșiși a managerilor, iar acest lucru a fost în parte realizat prin decla-

rarea războiului împotriva sindicatelor militante, a căror putere s-a văzut considerabil slăbită în anii '80.

O nouă perspectivă

La acea vreme, cei mai mulți manageri adoptaseră "pe alese" teorii din trecut şi făceau management pe baza unui amestec eclectic de idei extrase din teorii, idei şi concepte ale trecutului. Realitatea este că unii dintre ei continuă să facă acest lucru şi astăzi. Dar apăruse necesitatea imperioasă de a reorienta concentrarea economiei dinspre optica tradițională asupra managementului, spre o nouă perspectivă. Natura activității de afaceri se schimba rapid, noua tehnologie accelerase ritmul în care se desfăşurau lucrurile şi concurența devenise deja acerbă în contextul global.

DEFINIȚII

David Goss (1996) defineşte MRU ca pe:

> un corp diversificat de teorii şi practici, unificat în mod foarte flexibil de o preocupare pentru integrarea mai strânsă a managementului personalului cu activitatea managerială de bază a organizației.

Armstrong (1999) defineşte MRU ca pe:

> o abordare strategică şi coerentă de management al celor mai prețuite active de care dispune o organizație: oamenii care lucrează acolo şi care, la nivel individual şi colectiv, contribuie la realizarea scopului organizației.

După Storey (1995):

> Managementul resurselor umane este o abordare distinctă a managementului raporturilor de muncă, prin care se caută obținerea unui avantaj competitiv cu ajutorul utilizării strategice a unei forțe de muncă înalt calificate şi devotate, apelându-se la o gamă diversă de tehnici culturale, structurale şi de personal.

Deşi se vede limpede că toate aceste trei definiții seamănă între ele, prin aceea că se referă la importanța oamenilor din organizație, accentul pus de fiecare diferă. Goss subliniază necesitatea de a integra managementul angajaților mai îndeaproape cu activitatea de bază a managementului organizației. Armstrong, pe de altă parte, afirmă că este o abordare a managementului angajaților, pe când Storey consideră că este o abordare care caută să obțină un avantaj competitiv. Armstrong vorbeşte despre

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ceea ce fac angajaţii (ei contribuie la realizarea ţelurilor), în timp ce Storey vorbeşte despre ceea ce face MRU cu oamenii (utilizează în mod strategic o forţă de muncă devotată şi calificată). Storey (1992) susţine că MRU poate fi văzut ca un "ansamblu corelat de principii cu un fundament filozofic şi ideologic". Acesta are ca obiect angajarea, dezvoltarea şi recompensarea oamenilor din organizaţii şi gestionarea relaţiilor dintre conducerea managerială şi forţa de muncă. La aplicarea lui participă toţi managerii funcţionali şi conducătorii de echipe, dar specialiştii în resurse umane (RU) deţin rolul de a aduce contribuţii importante la procesele desfăşurate în acest scop.

Krulis-Randa (1990, pag. 136) afirmă că, spre deosebire de modelele bazate pe "control şi conformare" (vezi mai sus), MRU se caracterizează prin următoarele trăsături:

- O concentrare pe autoritatea orizontală şi pe reducerea ierarhiei; o estompare a distincţiei rigide care se face între personalul managerial şi cel fără atribuţii de management.
- Oriunde se poate acest lucru, responsabilitatea pentru managementul angajaţilor este delegată la nivelul managerilor funcţionali; rolul profesioniştilor de personal este de a-i susţine pe managerii funcţionali în această sarcină şi de a le facilita eforturile, nu de a-i controla în acest sens.
- Planificarea resurselor umane se face în mod proactiv şi perfect integrat cu planificarea corporatistă; problemele de resurse umane sunt tratate strategic, de o manieră integrată.
- Angajaţii sunt văzuţi ca persoane cu potenţial de creştere şi dezvoltare; scopul managementului resurselor umane este de a identifica acest potenţial şi de a-l dezvolta în conformitate cu nevoile de adaptare ale organizaţiei.
- MRU sugerează ideea că personalul managerial şi cel executant au un interes comun în succesul organizaţiei. Scopul său este de a se asigura că toţi angajaţii sunt conştienţi de acest lucru şi că se dedică atingerii scopurilor comune.

În ce priveşte al doilea punct, nu ne este deloc greu să criticăm ideea că delegarea responsabilităţii pentru gestionarea relaţiilor cu angajaţii către managerii funcţionali ar fi "ceva nou". De exemplu, managerii funcţionali sunt responsabili pentru managementul angajaţilor încă de la începuturile activităţii de tip industrial; indubitabil cu mult înainte ca managementul personalului să fi fost conceput sub forma unei funcţiuni distincte. Managementul personalului, ca profesiune care le oferă managerilor funcţionali opinii experte şi asistenţă de specialitate, este un fenomen apărut

încă din prima parte a secolului XX. Ceea ce este acum CIPD şi-a început existenţa încă din anul 1913, sub denumirea de Industrial Welfare Society (Societatea pentru Asistenţă Industrială). În fapt, se poate spune că MRU, alături de schimbările legislative, a adăugat nişte responsabilităţi în plus managerilor funcţionali, mai degrabă decât să le confere "de la zero".

Pauză de gândire

Cine vă evaluează performanţa? Cine discută cu dumneavoastră despre formare profesională? Dacă vi se atribuie o sarcină pe care n-aţi mai executat-o niciodată până acum, cine vă arat cum s-o faceţi? Departamentul de RU/personal se implică în aceste lucruri?

Alte două principii ale MRU sunt:

- recunoaştere a tăriei relaţiei dintre performanţa umană şi succesul organizaţional, având ca rezultat necesitatea de a-i dezvolta pe oameni până la potenţialul lor suprem, drept factori de contribuţie la materializarea planurilor de afaceri;
- ideea că există o reciprocitate a intereselor între organizaţie, managerii săi şi angajaţi, având ca scop supravieţuirea şi dezvoltarea organizaţiei.

Se pot naşte dubii în privinţa celui de-al doilea punct, care impune ca angajaţii să fie devotaţi succesului organizaţiei şi să se implice în obţinerea lui. Neîndoios că există un "factor al stării de bine" ce caracterizează modul în care angajaţii resimt reuşitele organizaţiei lor şi este clar că acesta are un efect vizibil şi pozitiv asupra lor. Totuşi, s-ar putea avansa ideea că acest lucru se datorează în mult mai multe cazuri sporirii sentimentului de siguranţă a locului de muncă, produs atunci când angajaţii află despre succesele organizaţiei lor, decât sentimentului de implicare personală, care ar putea cuprinde, să zicem, subscrierea la natura obiectivelor în sine ale organizaţiei, sentimente de realizare personală sau convingerea că reuşita organizaţiei în a-şi atinge obiectivele este "un lucru bun".

MRU "TEHNICIST" ŞI MRU "UMANIST"

O analiză a MRU din punctul de vedere al stilului în care este utilizat ar putea fi considerată în două moduri: dacă poate sau nu să fie văzut ca MRU de tip "tehnicist" sau de tip "umanist". După Foot şi Hook (1999):

- *MRU "tehnicist"*: Primatul necesităţilor economice face ca resursele umane să fie dobândite, utilizate şi îndepărtate în funcţie

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de imperativele planurilor corporatiste. Nu se acordă prea mare atenție trebuințelor acelor resurse umane, iar accentul se pune pe aspectele cantitative.

- *MRU "umanist"*: Pentru a se obține un avantaj competitiv prin intermediul forței de muncă, indiferent dacă oamenii sunt angajați cu timp întreg sau parțial, pe bază de contract temporar sau în regim de colaborare, întregul potențial uman trebuie să fie protejat şi dezvoltat şi se elaborează programe care acordă atenția cuvenită cunoaşterii aspectelor comportamentale ale personalului angajat.

Exemplul 3

Atunci când compania Rover Cars a fost salvată de la dispariție de un înger financiar, lucrătorii au ieşit în stradă ca să-şi exprime încântarea şi uşurarea. Şi totuşi, în perioada de dinaintea anunțului de salvare, declarațiile politicienilor şi ale liderilor sindicali au pus întregul accent pe asigurarea continuității locurilor de muncă pentru angajații de la Rover. Nimeni n-a pomenit nimic despre angajament sau implicare.

Totuşi, Legge (1995, pag. 66-67) semnalează faptul că aceste două tipologii nu se exclud reciproc. MRU "tehnicist" este adeseori definit în termenii politicilor specifice care pun accentul pe o strategie de minimizare a costurilor, cu accent pe raționalizarea cheltuielilor de producție, pe utilizarea muncii ca pe o resursă şi pe ceea ce Legge numeşte un "instrumentalism utilitarist" în relația dintre organizație şi angajați. Alteori, MRU "tehnicist" este definit în termenii corespondenței stricte între scopurile organizației şi obiectivele strategice, pe de o parte, şi politicile de MRU, pe de alta. În contrast, MRU "umanist" este uneori văzut drept "umanism al dezvoltării" (Legge, 1995), în care individul se vede integrat într-un proces de muncă în care se valorizează încrederea, angajamentul personal şi comunicarea.

Aluzii la aceste două trăsături caracteristice relative la modul cum poate fi interpretat şi aplicat MRU găsim în numeroase abordări ale managementului, extrem de variate din punct de vedere teoretic, şi care au fost exprimate în perioade anterioare ale secolului XX. De exemplu, varianta de *planificare a forței de muncă*, avansată în 1988 de John Branheim, adoptă o perspectivă care poate fi considerată un aspect de MRU "tehnicist", pentru că oferta şi cererea de resurse umane sunt calculate cu ajutorul statisticilor, al efectivelor de angajați şi al costurilor (vezi şi Capitolul 4), pe când ideile şcolii relațiilor umane (Mayo, 1933, Maslow, 1954, McGregor,

1960) pot fi văzute ca ținând de MRU "umanist", deoarece ele țin cont de factorul uman.

Din punctul de vedere al angajatului, MRU are atât avantaje, cât și dezavantaje. În mod evident, structurile aplatizate, care au ca rezultat un număr mai mare de angajați subordonați fiecărui manager, restrâng posibilitățile de promovare, din moment ce fiecare lucrător are de luptat cu un număr mai mare de competitori. Într-o oarecare măsură, așadar, mesajul care le este transmis angajaților ambițioși, hotărâți să înainteze în carieră, și-a mutat centrul atenției de la aspirație spre inspirație și spre importanța performanței lor în posturile actuale.

De asemenea, există cel puțin tot atâtea dovezi ale existenței MRU "tehnicist" pe cât există în privința MRU "umanist". Cultura pe care o putem găsi în unele firme este departe de a fi "blajină" cu angajații. Lucrătorii din Marea Britanie au cel mai lung program de muncă din toată Europa, iar stresul profesional este mai răspândit ca niciodată. Natura contractului de muncă s-a schimbat; un director executiv de companie a fost auzit comentând că "doar pentru că ai nevoie de acces la aptitudinile profesionale ale unui om, aceasta nu înseamnă că trebuie să-i oferi un contract de muncă în sensul convențional al termenului" (vezi Capitolul 11).

Pe latura pozitivă, MRU a reușit într-adevăr să realizeze integrarea strategiei de RU cu strategia corporatistă și, în mod paradoxal, din punctul de vedere al perspectivei sale unitare, a reușit să înlocuiască tipul de relație *comandă-conformare* dintre manager și lucrător cu o relație de tip mai colegial, ceea ce înseamnă că angajatul lucrează *cu* managerul, mai degrabă decât să lucreze *pentru* el.

STRATEGIE ȘI OPERAȚIUNI

Natura ierarhică a structurii organizatorice tradiționale poate fi utilizată pentru a se evidenția diferența dintre strategie și operațiuni. Din perspectiva tradiționalistului, managementul este o funcțiune care acționează strict de sus în jos și în care deciziile strategice relative la viitorul organizației — ce anume trebuie făcut pentru a se asigura supraviețuirea și dezvoltarea — se iau de către cei aflați la vârful ierarhiei. Aceasta presupune că numai cei de la vârf au nevoie să cunoască scopul unei strategii, iar rolul forței de muncă este de a executa sarcinile operaționale care conduc la reușita strategiei.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

MANAGEMENTUL STRATEGIC AL RESURSELOR UMANE

Managementul strategic al resurselor umane, pe de altă parte, integrează strategia cu operațiunile, mai degrabă decât să le separe. În acest capitol, am văzut că natura luării deciziilor strategice s-a schimbat, pentru ca organizația să rămână competitivă, şi că se pune un accent mai mare pe:

- importanța de a avea o structură suficient de flexibilă încât să poată reacționa adecvat într-o mare varietate de circumstanțe;
- prețul şi calitatea bunurilor şi serviciilor;
- viteza de reacție a organizației la cererile clienților.

De fapt, în ziua de azi, toate funcțiunile din interiorul organizației trebuie să fie capabile să demonstreze cât de bine contribuie la succesul organizației; iar acest lucru, desigur, include şi funcționarea departamentului de RU.

Ideea că activitățile organizației sunt contingente strategiei nu este însă una nouă. Dacă ați citit cărțile mai vechi de management, vi se va ierta că trageți concluzia despre şefii de departamente funcționale că stăteau cu toții şi aşteptau, împletindu-şi degetele, să vină Moise de pe munte cu tăblițele, pentru ca ei să poată începe să-şi pregătească propriile planuri. Una dintre întrebările puse la un examen național al CIPD din 1980 suna aşa: "Este posibil să se alcătuiască un plan al forței de muncă, în absența unui plan corporatist?" Din fericire, lucrurile stau mult altfel în ziua de azi. Partizanii managementului strategic al resurselor umane (MSRU) susțin că planificarea RU trebuie să fie integrată cu strategia corporatistă, ceea ce principial, cel puțin, pare mai logic; în prezent, multe organizații fac acest lucru. De fapt, teoreticienii şi practicienii din managementul personalului fac de decenii campanie în favoarea unei astfel de integrări.

În termenii managementului personalului şi al relațiilor conducere-angajați, MSRU estompează distincția dintre strategie şi operațiuni. Există "un val de literatură dedicată managementului resurselor umane care se concentrează pe legătura sau *integrarea verticală* [vezi Capitolul 1] dintre practicile de resurse umane şi strategia de afaceri a organizației, pentru a se îmbunătăți performanța" (Golding, 2004). Am văzut în Capitolul 1 că strategia organizației se exprimă prin planurile sale şi că toate activitățile sau operațiunile care se derulează în plan intern şi extern de către angajații organizației sunt destinate să contribuie la succesul strategiei. Devine aşadar esențial pentru cei de la nivelul operațional să înțeleagă strategia. De multă vreme se cunoaşte faptul că angajații se simt în cel mai înalt grad satisfăcuți, atunci când înțeleg cum anume contribuie munca lor la realizarea obiectivelor corporatiste.

Activitatea 8

Gândiți-vă la sarcinile pe care le îndepliniți zilnic. Știți de ce există postul dumneavoastră și cum se încadrează el în schema de ansamblu a lucrurilor? Cum contribuie secția sau departamentul dumneavoastră la realizarea obiectivelor?

REALIZAREA UNUI AVANTAJ COMPETITIV

Am văzut mai sus că Golding (2004) vorbește despre integrarea verticală ca despre un mijloc pentru îmbunătățirea performanței, dar cum se petrece acest lucru efectiv? Una dintre perspectivele MSRU, care este adoptată de unii teoreticieni și practicieni, poartă în general denumirea de "școala concordanței optime a MSRU" și evaluează gradul în care există efectiv o integrare verticală între strategia de afaceri, politicile și practicile adoptate și activitățile organizației. Aceasta implică "ideea unei legături între strategia de afaceri și performanța fiecărui individ din organizație" (Golding, 2004).

> Integrarea verticală asigură așadar o legătură sau relație explicită între procesele și politicile interne de personal și piața externă sau strategia economică, asigurându-se prin aceasta că se creează competențe care au potențialul de a constitui o sursă esențială de avantaj competitiv.
>
> (Wright *et al*, 1994)

RESTRUCTURAREA ORGANIZAȚIEI

Una dintre cele mai vizibile trăsături caracteristice ale introducerii MRU în Marea Britanie a rezultat din recesiunea economică a anilor '80. Pentru a putea concura eficient pe o piață globală, organizațiile s-au văzut obligate să devină mai flexibile și mai receptive, iar una dintre abordările în direcția obținerii acestor calități era restructurarea organizației. Obiectivul consta în crearea unei organizații "mai suple și mai agile", care putea să obțină o productivitate similară sau mai mare, folosind un număr mai redus de angajați. "Din ce în ce mai multe organizații au căutat să-și reducă costurile prin diminuarea numărului de angajați care nu contribuie direct la producția de bunuri sau la furnizarea serviciilor" (Claydon, 2004, pag. 138). Metodele de restructurare care se utilizează pentru a realiza o organizație mai suplă și mai agilă sunt după cum urmează:

Restructurarea prin restrângere, denumită și *restructurarea la dimensiunea corectă*. Aceasta înseamnă reducerea numărului de angajați de la nivelurile

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

operaționale şi reorganizarea sistemului de muncă în aşa fel încât să se obțină o productivitate mai mare.

Aplatizarea. Aceasta înseamnă reducerea numărului de angajați de la nivelurile manageriale, incluzându-i aici pe managerii de rang mediu şi pe supervizori, pentru a se reduce costurile. Rezultatul acestui demers este o structură aplatizată, în care un număr mai mare de angajați se subordonează unui singur manager. Procedând astfel, structura unei mici echipe de producție ar putea să se modifice în felul următor:

Figura 2.1 *Structură piramidală sau "în castel din cărți de joc", cu 12 angajați care se subordonează ierarhic*

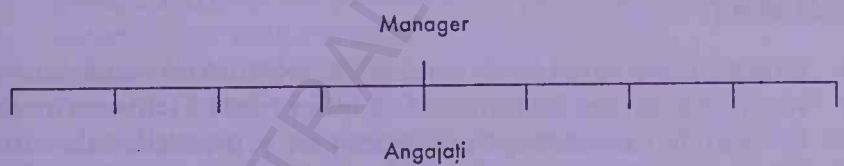


Figura 2.2 *Structură aplatizată sau "în grebla", cu nouă angajați care se subordonează ierarhic. Această structură nu are decât nouă angajați, dat fiind că restructurarea prin restrângere a redus şi numărul de subordonări pe verticală.*

În mod evident, dacă se operează o asemenea schimbare, comunicarea dintre lucrători şi supervizorul lor se va desfăşura în mai mare libertate, dar, pe de altă parte, trebuie să fie executate aceleaşi tipuri de sarcini, ceea ce presupune că va fi necesar un program de formare profesională, pentru ca angajații să posede aptitudinile care se impun. Într-o situație mai complexă şi/sau de mai mari dimensiuni, va fi nevoie de introducerea unui program de policalificare. De asemenea, vor trebui să fie schimbate şi metodele de muncă, pentru a corespunde noii situații.

BUCHAREST UNIVERSITY LIBRARY

Externalizarea, adeseori denumită şi *contractare în exterior*, se referă la activităţi pe care organizaţia are nevoie să le desfăşoare, dar care nu fac parte din corpul de bază al funcţiunilor sale principale. Externalizarea este un mijloc de reducere a efectivelor de angajaţi, prin contractarea unor activităţi anume selectate cu prestatori din exterior, respectiv organizaţii externe specializate, ceea ce duce la economii de costuri şi de spaţii de activitate. Cele mai des întâlnite exemple de "contractare în exterior" sunt activităţile de servire a mesei pentru angajaţi, cele de curăţenie, cele de transport şi cele de securitate. În tot mai mare măsură, unele dintre sarcinile administrative ale organizaţiilor, cum ar fi întreţinerea calculatoarelor şi achitarea salariilor, încep şi ele să fie externalizate.

Schimbările semnificative de tipul celor discutate mai sus au şi alte implicaţii din punctul de vedere al raporturilor de muncă. Spre exemplu, atunci când piaţa este volatilă, se impune aplicarea unei varietăţi de tehnici pentru crearea unei forţe de muncă flexibile. Instabilitatea pieţei (suişuri şi coborâşuri) face ca organizaţia să se vadă obligată să fie suficient de flexibilă încât să-şi modifice mărimea şi calificarea forţei sale de muncă, în funcţie de cerere. Vom discuta mai în amănunt această chestiune în Partea 2 a cărţii, mai ales în Capitolele 6, 7 şi 9.

REZUMAT

- Există o mare varietate de concepţii în legătură cu managementul resurselor umane. Noţiunea a fost interpretată în diverse moduri, iar stilul în care sunt aplicate principiile şi practicile sale variază atât în rândul teoreticienilor şi al practicienilor, cât şi, într-adevăr, de la o ţară la alta.
- Istoria studierii managementului, care a început la modul cel mai serios în prima parte a secolului XX, a produs teorii care conţin aluzii la ceea ce noi considerăm astăzi a fi principiile şi practicile de MRU (Taylor, 1947, Burns şi Stalker, 1966), dar ele nu au fost introduse în organizaţiile britanice sub forma unui sistem de management cu totul nou decât începând cu deceniul 1980.
- Cercetarea arată că MRU a fost *mai mult* sau *mai puţin* adoptat de organizaţii (Beardwell *et al*, 2004, pag. 26). Managerii britanici, însă, sunt cunoscuţi pentru reticenţa lor în a adopta idei noi, în sensul larg al noţiunii; ei sunt foarte pronunţat orientaţi spre aspectele financiare, iar schimbarea, care reprezintă întotdeauna un proces costisitor, este de obicei introdusă cu prudenţă şi pe bucăţele.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Deosebirile dintre concepțiile fundamentale de la baza managementului personalului şi al relațiilor conducere-angajați, pe de o parte, şi cele de la baza MRU, pe de alta, au fost postulate de Storey (1992), care evidențiază clar 27 de puncte de diferențiere, demonstrând că organizațiile care au adoptat MRU s-au deplasat către o abordare mai deschisă şi mai flexibilă.
- Pe parcursul studiilor *clasice* de management şi a celor de la mijlocul secolului, aptitudinile manageriale acceptate ca atare au fost cele de *planificare, organizare, dirijare* şi *control*; cele patru funcțiuni fiind legate între ele prin coordonare. În contrast, MRU îl antrenează în muncă pe angajat prin schimbarea naturii relației dintre manager şi lucrător, depăşind modelul bazat pe *control* şi *conformare* şi apropiindu-se de o relație *colegială*, ceea ce înseamnă să lucrezi *cu*, mai degrabă decât *pentru* cineva.
- Există o mare varietate de definiții ale MRU, fiecare punând accentul pe cel puțin o trăsătură caracteristică de natură să-l diferențieze de alte abordări ale funcțiunilor de managementului personalului şi al relațiilor conducere-angajați. Aceste trăsături caracteristice variază între ideea de "integrare a managementului personalului cu activitățile de bază din managementul organizației", de "deplasarea către o organizație mai flexibilă, pentru realizarea unui avantaj competitiv" şi de "abordare strategică şi coerentă a managementului celor mai prețuite active pe care le deține o organizație: oamenii care muncesc acolo".
- A fost făcută o distincție între tipul de MRU "tehnicist" şi cel "umanist", unde MRU de tip *"tehnicist"* se caracterizează printr-un accent pus pe efectivele de oameni şi prea puțină atenție acordată trebuințelor lor. MRU de tip *"umanist"*, pe de altă parte, se caracterizează printr-o forță de muncă flexibilă, ale cărei talente sunt stimulate şi dezvoltate, pentru a-i da posibilitatea să vină cu contribuții la realizarea avantajului competitiv.
- Managementul strategic al resurselor umane integrează strategia organizațională cu operațiunile, care până atunci fuseseră privite ca entități separate. În acest mod, prin faptul că angajații înțeleg strategia, ei pot să vadă cum natura muncii lor contribuie la succesul strategiei. Acest lucru, la rândul său, influențează atitudinile angajaților față de munca lor şi îi încurajează să fie devotați şi să se implice în obținerea succesului pe toate planurile pentru organizație.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Dacă vi s-ar pune întrebarea "Care este diferența dintre managementul personalului şi managementul resurselor umane?", care ar fi interpretarea dată de dumneavoastră acestei deosebiri?
2. Cum ar putea introducerea MRU într-o organizație să influențeze modul cum sunt gestionate funcțiunile personalului executant?
3. De ce s-a arătat economia britanică lentă în a adopta MRU?
4. S-a spus că adoptarea MRU nu este nu unicul mod de a realiza un avantaj competitiv. La ce se referă această afirmație?
5. Ce se înțelege prin termenii MRU "tehnicist" şi MRU "umanist"?
6. Care sunt cele patru aptitudini manageriale principale asociate cu teoriile timpurii ale managementului?
7. Care este principalul motiv care ar determina o organizație să adopte MRU?
8. De ce credeți că organizațiile care au adoptat MRU caută să-şi reducă mărimea forței de muncă? Pe care dintre angajați au ales să nu-i păstreze?
9. Ce evenimente au adus după sine dezvoltarea MRU?
10. De ce "şcoala concordanței optime a managementului strategic al resurselor umane" cuantifică gradul în care există integrare verticală?

Temă de lucrare scrisă

Scrieți un raport de aproximativ 1.000 de cuvinte despre motivul pentru care nu este posibil să vă înlocuiți sistemul actual de personal, fără a influența modul cum este gestionat restul organizației.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 3

Rolul practicianului de RU

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui să înțelegeți mai bine următoarele aspecte:

- responsabilitățile diverselor grade de practicieni de RU;
- diferența dintre activitățile de RU operaționale și cele strategice;
- gama și sfera de cuprindere a activităților unui angajat de RU;
- structura și modalitățile de utilizare a sistemelor informaționale și de evidență din domeniul RU;
- principiile și legislația referitoare la protecția datelor cu caracter personal;
- standardele de performanță așteptate din partea profesionistului de RU;
- codul de conduită la care profesionistul de RU trebuie să adere.

INTRODUCERE

Acest capitol examinează și discută funcțiunile și activitățile în care se implică practicianul de RU și varietatea de roluri în care poate să fie văzut. De asemenea, este inclusă și o secțiune despre legea protecției datelor și despre măsurile pe care le-ar putea lua organizația pentru a asigura respectarea ei. Capitolul se încheie cu o discuție explicativă despre standardele de performanță așteptate din partea practicianului și despre codul de conduită la care trebuie să adere.

În domeniul RU, practicienii acționează la mai multe niveluri, iar sarcinile și responsabilitățile lor variază în funcție de nivelul la care se

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

află şi de statutul deținut. Spre exemplu, cei care ocupă posturi mai înalte — managerii de RU — se ocupă de managementul departamentului, de strategia corporatistă şi de formularea politicii de RU, pe când cei aflați în eşalonul mediu pot fi specialişti cu responsabilitate la nivel de secție. Coordonatorii şi administratorii de RU execută sarcini la nivelul operațional. Gama şi sfera de acoperire a activităților de RU sunt ample, iar unii angajați ar putea aspira să devină specialişti în vreuna dintre funcțiunile principale, pe când alții ar putea prefera să acționeze ca generalişti şi să lucreze în cadrul mai multor funcțiuni.

Modul cum lucrează specialiştii de RU din acest punct de vedere determină, într-o oarecare măsură, structura departamentului de RU. Dacă practicienii lucrează ca specialişti, atunci departamentul este împărțit în secții, în funcție de principalele funcțiuni şi activități desfăşurate. Acolo unde practicienii sunt generalişti, structura este împărțită pe *sectoare*, unde fiecare practician este responsabil pentru toate cerințele de RU dintr-un departament sau zonă anume a organizației. Există totuşi mari variații în modul cum organizațiile îşi structurează departamentele. Ceea ce fac efectiv angajații de la RU depinde de necesitățile şi politicile de RU ale organizațiilor particulare în care lucrează şi, desigur, de capabilitățile lor individuale. Tabelul 3.1 prezintă o analiză a nivelurilor la care operează practicienii de RU, precum şi îndatoririle şi atribuțiile lor.

Tabelul 3.1 *Exemplu de analiză a responsabilităților de RU*

Nivelul	Responsabilitatea şi specializarea
Manageri superiori de RU	Participare la luarea deciziilor strategice de la nivelul corporatist
	Formularea strategiei şi politicilor de RU
	Consilierea altor manageri cu privire la implementarea politicilor şi procedurilor de RU
Manageri de RU de rang mediu şi specialişti	Managementul secțiilor specializate, cum ar fi:
	Planificarea RU
	Recrutarea şi selecția
	Dezvoltarea personalului
	Performanța şi recompensarea
	Relațiile cu angajații
	Managementul sănătății şi securității şi protecția socială

BCU IASI/CENTRUL UNIVERSITAR

Nivelul	Responsabilitatea şi specializarea
Coordonatori şi administratori de RU	Administrarea curentă a departamentului de RU
	Actualizarea şi întreţinerea în condiţii de siguranţă a unor evidenţe confidenţiale
	Asigurarea unei organizări eficiente a evenimentelor, cum ar fi: interviuri, adaptare şi formare profesională, ţinerea legăturii cu colegii şi universităţi, participarea la conferinţe profesionale
	Întreţinerea şi actualizarea planurilor de RU şi producerea datelor pentru aceste scopuri.
	Întreţinerea şi actualizarea sistemelor şi procedurilor de RU

Trebuie să subliniem că Tabelul 3.1 nu este decât un exemplu, dat fiind că organizaţiile diferă între ele din punctul de vedere al organizării personalului lor de RU. Totuşi, el vă oferă câteva indicaţii generale despre tipurile de responsabilităţi şi sarcini care se desfăşoară la fiecare nivel.

Activitatea 9

Obţineţi informaţii despre: (a) cum este structurat departamentul de RU din organizaţia dumneavoastră (sau dintr-o organizaţie pe care o cunoaşteţi bine) şi (b) cum sunt alocate sarcinile şi responsabilităţile către personalul de RU.

Pauză de gândire

Observaţi cum structura din Tabelul 3.1 face separaţia între strategia de RU şi chestiunile operaţionale. Se obişnuieşte să se facă acest lucru dacă organizaţia este administrată în conformitate cu principiile managementului tradiţional. Managementul modern, însă, integrează strategia cu operaţiunile, încurajându-i pe angajaţii operaţionali să-şi dezvolte o înţelegere a obiectivelor globale urmărite de organizaţie şi să se implice în realizarea lor.

În acest context, managementul "modern" include managementul resurselor umane (MRU). Pe lângă aceasta, însă, există şi firme care au adoptat unele dintre principiile MRU şi le-au combinat cu stiluri tradiţionale, alcătuindu-şi un fel de sistem hibrid de management global. Organizaţia dumneavoastră, aşadar, s-ar putea să fie sau să nu fie una care integrează strategia cu operaţiunile (vezi capitolul 2).

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

GAMA ŞI SFERA DE CUPRINDERE A ACTIVITĂŢILOR DE RU

Din ceea ce s-a spus în introducerea la acest capitol, precum şi din datele prezentate în Tabelul 3.1, se poate vedea că funcţiunile în care se implică practicienii de RU sunt bine cunoscute. Există, totuşi, o gamă variată de activităţi conexe acestor funcţiuni şi pentru desfăşurarea cărora este nevoie atât de experienţă personală, cât şi de cunoştinţe şi aptitudini specializate.

De fapt, managementul efectiv al resurselor umane şi al relaţiilor cu angajaţii constituie în primul rând responsabilitatea managerilor de linie. Managerii de linie sunt aceia care — beneficiind de sfaturile şi de asistenţa specialiştilor de RU — iau decizia iniţială de angajare, îi organizează şi îi conduc pe oameni, le alocă sarcinile de muncă, le evaluează performanţa, îi îndrumă şi îi sfătuiesc în activitatea lor pe post, iau decizii cu privire la formarea şi dezvoltarea lor profesională şi gestionează problemele din raporturile cu angajaţii, cum ar fi chestiunile disciplinare şi de plângeri din partea angajaţilor.

Conceptul-cheie 3: manager de linie

Un manager de linie (operaţional) sau funcţional este un angajat cu rang superior care are responsabilitatea de a se asigura că toate sarcinile necesare pentru realizarea obiectivelor unei structuri operaţionale (departament, secţie) sunt efectuate la timp şi conform standardelor stabilite.

Colaborarea cu managerii de linie (operaţionali)

De regulă, managerii de linie sunt numiţi pe aceste posturi pentru că au demonstrat rezultate bune într-un domeniu de activitate tehnică sau de specializare profesională, altul decât cel de RU, şi deţin calităţi care-i recomandă pentru ocuparea unei poziţii de răspundere într-un compartiment funcţional sau diviziune a organizaţiei. Ei pot fi văzuţi ca mijlocul prin care managerii de la vârf ai organizaţiei îşi implementează la nivel operaţional strategia şi politicile stabilite. În multe cazuri, nu există nimic sau aproape nimic în bagajul lor de pregătire sau de experienţă care să indice că ar poseda *cunoştinţele* şi *competenţa expertă* necesară pentru a se ocupa fără niciun ajutor de problemele de RU. Cunoştinţele şi competenţele de acest gen rezidă în interiorul departamentului de RU şi este treaba practicianului de RU să lucreze cu managerii de linie, cu conducătorii de

echipe şi cu specialiştii din personalul corporatist, oferindu-le asistenţă, sfătuindu-i şi, în general, călăuzindu-i în ceea ce priveşte aspectele de RU ale responsabilităţii lor.

Activitatea 10

Obţineţi informaţii despre ceea ce fac practicienii de RU din organizaţia dumneavoastră şi căutaţi să vedeţi dacă puteţi adăuga şi alte lucruri la lista din Tabelul 3.1.

Gama completă a activităţilor de RU nu se rezumă, aşadar, numai la funcţiunile principale nominalizate mai sus; există o serie întreagă de activităţi conexe, pe care le puteţi vedea în Tabelul 3.1.

După Armstrong (1999), activităţile desfăşurate de practicienii de RU "variază între limite largi, în funcţie de necesităţile organizaţiei, de atribuţiile postului pe care îl ocupă şi de propriile lor capabilităţi. În general, însă, se poate spune că ei furnizează servicii, îndrumare şi sfătuire."

Servicii

Acestea sunt servicii specializate, furnizate personalului de la toate nivelurile, şi pot să cuprindă oricare şi toate elementele menţionate în Tabelul 3.2. De exemplu, la un nivel individual, un manager de linie ar putea avea nevoie să recruteze un nou membru pentru personalul său subordonat, caz în care serviciul furnizat este de a activa procesul de recrutare în numele managerului şi, apoi, de a-l sfătui şi a-l ajuta să deruleze procesele care conduc la numirea pe post a unui nou angajat. În contextul general al organizaţiei, un serviciu cum ar fi managementul sănătăţii, securităţii şi protecţiei sociale este esenţial; de exemplu, serviciul ar putea consta în elaborarea şi întreţinerea evidenţei accidentelor, sau în a furniza informaţii de specialitate şi ajutor la implementarea unei politici a sănătăţii şi securităţii. Un alt serviciu ar putea fi acela de a asigura accesul la consiliere specializată, acolo unde angajaţii sunt afectaţi de stres sau acolo unde întâmpină o problemă care nu este legată de munca lor la serviciu.

Îndrumare

Solicitările de îndrumare din partea practicienilor de RU variază de la o organizaţie la alta, în funcţie de cerinţele economice şi de statutul funcţiunii de RU în sistemul de ansamblu; altfel spus, depinde de gradul de importanţă pe care i-o atribuie funcţiunii de RU managerii de la vârf. Managerii şi practicienii de RU oferă îndrumare la toate nivelurile. Tabelul 3.1 vă prezintă situaţia ideală, în care managerii superiori de RU sunt im-

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

plicați la nivelul cel mai de sus. Ei formulează strategia și politicile de RU, le integrează în strategia corporatistă de ansamblu și le oferă îndrumare altor manageri superiori în legătură cu implementarea politicii.

Managerii de la vârf apelează la îndrumarea expertă din partea managerilor de RU în chestiuni cum ar fi disponibilitatea anumitor cunoștințe și calificări, pe pieţele interne și externe de muncă (vezi capitolul 5), dat fiind că angajarea unor oameni cu bagajul adecvat de cunoștințe și aptitudini este esențială pentru realizarea obiectivelor. Contribuția managerului de RU se bazează, de asemenea, și pe cunoașterea de către acesta a legislației curente și pe cale de adoptare, dat fiind că politica de acțiune trebuie să respecte cerințele legale.

Managerii de linie apelează la practicienii de RU atunci când au nevoie de îndrumare în chestiuni cum ar fi politicile și procedurile referitoare la remunerare, absenteism, rezolvarea plângerilor angajaților și a problemelor disciplinare, precum și în domenii de politică a raporturilor de muncă, în probleme cum ar fi gestionarea diversității, egalitatea de șanse, echitatea și protecția vieții de familie. În fapt, îndrumarea poate fi furnizată în legătură cu multe asemenea chestiuni, la toate nivelurile. Atunci când oferă îndrumare, practicianul de RU s-ar putea să fie nevoit să-și folosească mai multe dintre aptitudinile personale de care dispune, dat fiind că furnizarea îndrumării în asemenea domenii "înseamnă asumarea mai multor roluri: partener de afaceri, strateg, inovator, factor de intervenție, consultant intern și factor de monitorizare" (Armstrong, 1999).

Tabelul 3.2 *Lista activităților de RU*

Servicii	Activarea sistemelor principale de RU atunci când este cazul și după necesități
	Asigurarea accesului la serviciile de consiliere pentru angajați
	Furnizarea contractelor de muncă
	Furnizarea serviciilor de protecție socială
	Negocierea termenilor și condițiilor angajării
	Sistemele de plată și alte forme de recompensare
	Managementul sănătății și securității în muncă
Îndrumare și sfătuire	Implementarea politicilor și a procedurilor, la toate nivelurile
	Sfătuirea în chestiuni de disponibilizare și alte forme de ieșire din organizație
	Implementarea sistemelor de managementul performanței
	Previzionarea cerințelor viitoare de RU

BCU IAȘI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Activități administrative	Procedurile de recrutare și de selecție
	Procesele de inducție
	Evenimentele de formare-instruire profesională
	Ședințe și întâlniri referitoare la probleme de plângeri din partea angajaților, disciplină, concediere etc.
	Înființarea și întreținerea evidențelor de RU
Monitorizare	Echitatea, egalitatea de șanse și diversitatea la locul de muncă
	Programul de lucru
	Managementul și controlul absențelor
	Politicile de protejare a vieții de familie
	Sănătatea și securitatea la locul de muncă
	Respectarea legii și a standardelor etice

Sfătuire

Practicienii de RU pot să le ofere sfaturi managerilor de linie referitor la o gamă variată de probleme relevante pentru competența lor expertă: de exemplu, atunci când managerii de linie au nevoie să-și previzioneze cerințele viitoare de RU, să deruleze interviuri și să ia decizii de angajare, să facă auditarea sistematică a calificărilor, să evalueze performanța, să aplice procedurile disciplinare și de rezolvare a plângerilor angajaților și să soluționeze alte aspecte juridice ale raporturilor de muncă. Angajații individuali pot și ei să aibă nevoie de sfaturi competente în legătură cu chestiuni juridice, cu rezolvarea unor probleme întâmpinate la locul de muncă, cum ar fi intimidarea și hărțuirea sexuală, dar și în ce privește probleme și dificultăți personale, cum ar fi stresul, perspectivele în carieră și planificarea dezvoltării personale.

Mediere

Conflicte la nivel individual pot să apară între un manager și un angajat, sau între doi angajați. În asemenea situații, unui practician de RU i se poate cere să intervină și să încerce să rezolve conflictul. Intervențiile de această natură trebuie să fie făcute de cei care:

- au o vastă experiență relevantă în domeniul vieții organizaționale;
- și-au dezvoltat bune abilități de ascultare;
- pot să asculte ambele variante ale unei situații, fără părtinire;
- pot să rămână suficient de obiectivi încât să nu se lase antrenați în altercație;
- sunt suficient de abili, într-un sens general, încât să dirijeze discuția către o rezolvare cu succes.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

STRUCTURA ŞI MODALITĂŢILE DE UTILIZARE A SISTEMELOR INFORMAŢIONALE DE RU

Acum că strategii corporatişti şi cei de RU lucrează împreună, este clar că managerii, conducătorii de echipe şi specialiştii, precum şi angajaţii de RU, au nevoie de acces la anumite informaţii.

Confidenţialitatea

Deşi, incontestabil, managerii, conducătorii de echipe şi specialiştii au nevoie de acces la informaţii de RU, trebuie să se exercite un control adecvat asupra tipului de informaţii care se dezvăluie. Confidenţialitatea constituie o problemă extrem de importantă şi va fi discutată ceva mai departe în cadrul acestui capitol.

Nevoia de informaţii a crescut constant de-a lungul ultimilor 20 de ani. Odată cu apariţia Internetului, economiile avansate ale lumii au intrat acum în era informaţiei, iar baza pe care se iau deciziile de management s-a îndepărtat de metoda "opiniei avizate" şi a "inspiraţiei de moment", devenind mai sistematică şi axată pe date faptice şi informaţii prelucrate. Legislaţia cere şi ea informaţii, iar volumul de cercetare pe care o desfăşoară organizaţiile educaţionale şi industriale creşte cu fiecare zi. Cantitatea de informaţii disponibile a sporit, aşadar, considerabil.

Conceptul-cheie 4: informaţii şi date

Este util să facem diferenţa între informaţii şi date:

- *Datele* sunt fapte şi cifre care, luate de unele singure, nu au prea mare semnificaţie. Datele se culeg şi se stochează în scopuri de cercetare.
- *Informaţiile* sunt date cărora li s-a adăugat semnificaţie şi scop.

Peter Drucker, celebrul autor american de cărţi pe tema managementului, a spus că "informaţiile sunt date înzestrate cu semnificaţie şi scop" (Drucker, 1988). În opinia lui Armstrong (1999), cunoaşterea este cheia. În termenii RU, el defineşte cunoaşterea ca fiind aplicarea şi utilizarea productivă a informaţiilor:

> Cunoaşterea le conferă specialiştilor de personal capacitatea nu doar de a-şi administra cu eficacitate funcţiunile atribuite, ci şi de a contribui la

BCU/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

luarea deciziilor strategice asupra chestiunilor care îi afectează pe oameni. Ea permite ca responsabilitatea pentru managementul personalului să fie în tot mai mare măsură trecută la nivelul managerilor de linie, care, cu cunoştinţele dobândite prin utilizarea unui sistem computerizat de informaţii de resurse umane, pot fi împuterniciţi să ia decizii legate de responsabilităţile lor în materie de gestionarea muncii echipelor.

(Armstrong, 1999)

Sisteme manuale şi sisteme computerizate

Într-o organizaţie medie sau mare, cantitatea de informaţii care se stochează şi se utilizează este imensă. Până şi întreprinderile foarte mici, cum ar fi buticul din colţ, clubul de tenis şi atelierele micilor meşteşugari, folosesc în prezent informaţii stocate electronic. Totuşi, mai există câteva organizaţii de mici dimensiuni, care folosesc informaţii manipulate şi stocate manual, ale căror evidenţe se păstrează pe hârtie, în dosare şi fişete.

În această secţiune a capitolului, principala noastră preocupare sunt sistemele computerizate de informaţii, chiar dacă este bine să ţinem minte că toate organizaţiile, indiferent de mărimea lor şi de necesarul de informaţii, continuă să posede sisteme manuale pentru arhivarea anumitor documente, cum ar fi cererile de angajare în original, contractele de muncă semnate olograf şi alte tipuri de documentaţie — scrisori, referinţe etc. — care au legătură cu angajarea. Evidenţele de acest tip trebuie să fie sistematizate din raţiuni de securitate, precum şi de facilitare a accesului pentru utilizatorii autorizaţi.

SISTEME INFORMAŢIONALE COMPUTERIZATE DE RU

Richard Wheeler afirmă că:

> un sistem computerizat de informaţii de resurse umane deţine funcţia de tezaur cu informaţii de importanţă critică, precum şi aceea de factor care capacitează schimbarea ... Cheia obţinerii unei bune cunoaşteri şi înţelegeri a resurselor umane constă în capacitatea de accesare şi de manipulare a informaţiilor.
>
> (Wheeler, 1995)

Aceasta înseamnă că un sistem informaţional computerizat de RU (SICHR) care este bine întreţinut, actual şi exact, are multe avantaje:

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- asigură o bază de încredere pentru luarea deciziilor strategice;
- sprijină serviciile furnizate managerilor de linie;
- poate să le furnizeze îndrumare şi sfaturi managerilor de linie cu privire la chestiuni de RU;
- asigură un acces imediat la declaraţiile de politică a firmei;
- furnizează informaţii atunci când trebuie să se ia decizii legate de viitorul unui angajat individual;
- face ca informaţiile cerute de lege să fie disponibile în timp util.

La nivelul strategic şi de luare a deciziilor, managerii apelează la departamentul de RU atunci când au nevoie de anumite informaţii, de exemplu atunci când practicienii de RU şi managerii organizaţiei se întâlnesc pentru a lua decizii referitoare la viitorul organizaţiei care îi vor afecta în mod inevitabil pe angajaţii de la toate nivelurile.

Pauză de gândire: stăpâniţi lucrul cu calculatorul?

Evidenţele de RU, în practic toate organizaţiile, sunt computerizate, deci, pentru a fi eficace ca practician de RU, trebuie să stăpâniţi utilizarea calculatorului, măcar până la nivelul la care să puteţi folosi softuri de RU. În plus, este indicat să învăţaţi să executaţi o varietate de alte sarcini, cum ar fi redactarea rapoartelor, pregătirea unei prezentări şi, în general, utilizarea softurilor creative şi matematice care se instalează astăzi pe calculatoarele moderne.

Majoritatea universităţilor şi a colegiilor oferă cursuri gratuite de iniţiere în utilizarea calculatorului, pentru studenţii lor. Detaliile privitoare la condiţiile de înscriere pot fi găsite la centrele de informare sau la biblioteci.

UTILIZAREA ŞI ÎNTREŢINEREA EVIDENŢELOR DE RU

Una dintre cele mai importante însărcinări administrative ale practicianului de RU este aceea de păstrare a evidenţelor. "Evidenţele şi statisticile de RU furnizează informaţii care constituie o parte esenţială a sistemului pentru un management eficace al personalului" (Tyson şi York, 1996). Din aceste evidenţe, departamentul de RU poate să le furnizeze planificatorilor strategici şi altor manageri informaţiile care le vor permite să ia decizii de bună calitate în privinţa resurselor umane. De fapt, ele sunt în permanenţă necesare, ca bază pentru deciziile care influenţează principalele funcţi-

uni de RU de la nivelul organizațional, cum ar fi planificarea resurselor umane, recrutarea și selecția, managementul performanței, planificarea succesiunii și asigurarea sănătății și securității.

Evidențele de RU trebuie să fie văzute ca un instrument de management util și dinamic, iar întreținerea lor poate fi o activitate cu timp întreg. Evidențele bine întreținute sunt actuale, exacte și păstrate în condiții de securitate, dar, în același timp, și ușor de accesat. Dacă sunt tratate neglijent, mai ales din punctul de vedere al actualizării lor, ele nu numai că devin pur și simplu nefolositoare, ele chiar pot să devină periculoase. În mod evident, utilizarea unor evidențe perimate, ca sursă de informații pentru chestiuni de mare importanță, va avea ca rezultat o luare deficitară a deciziilor.

Ce anume conțin evidențele

Informațiile despre resursele umane sunt vitale pentru gestionarea cu succes a activității întregii organizații. Departamentul de RU păstrează și întreține evidențe care cuprind datele cu caracter personal ale tuturor angajaților, precum și evenimentele și activitățile în care devin implicați pe durata angajării. De exemplu, se ține o evidență a istoriei personale pentru fiecare angajat, de la momentul în care a venit pentru prima oară în organizație. Documentele și detaliile care fac parte din dosarul de evidență sunt:

- cererea originală de angajare a persoanei;
- copie după aranjamentele contractuale;
- titlul postului la data angajării (actualizat cu toate eventualele modificări);
- data la care a început munca în organizație;
- pregătirea și experiența de muncă anterioară;
- departamentul în care lucrează angajatul;
- categoria profesională (personal cu salariu anual sau orar etc.);
- starea de sănătate la angajare;
- numărul de asigurări sociale;
- data nașterii;
- sexul;
- originea etnică;
- starea civilă;
- detalii privind salariul/tariful și alte recompense;
- programul de lucru;
- evidența prezenței și a absențelor de la serviciu;
- detalii de contact;

- realizările din domeniul şcolar şi academic;
- instruirea profesională şi studiile suplimentare absolvite, înainte şi după angajare;
- evaluările de performanță;
- îndeplinirea condițiilor pentru transfer şi promovare;
- interviurile de înaintare în carieră cu managerii şi cu personalul de RU;
- contribuțiile de pensii;
- calitatea de membru sindical.

Activitatea 11

Dacă lucrați deja în domeniul RU, aruncați o privire peste evidențe şi vedeți ce tipuri de informații se păstrează. Examinați modul cum sunt înregistrare şi gândiți-vă cum ați putea să extrageți informații de acolo în scopuri de RU.

Modalități de utilizare a informațiilor individuale

Din ceea ce s-a spus mai sus, se poate vedea că, atunci când se păstrează informații individuale despre toți angajații, la nivel colectiv, rezultatul este o bancă de date extrem de utilă în scopuri de management şi planificare. Dar înregistrările individuale în sine sunt şi ele prețioase. Dacă, de exemplu, apare un caz referitor la postul curent al angajatului sau la posibilitatea ocupării altui post pe viitor, evidența sa personală va furniza informațiile de context care vor sprijini luarea deciziei manageriale. În mod similar, atunci când oamenii sunt luați în considerare pentru înscrierea la cursuri de instruire şi dezvoltare, pentru promovare sau repartizarea unor sarcini speciale, evidențele lor personale furnizează fundamentul ideal pe care să se poată lua decizii de bună calitate, ceea ce va fi atât în beneficiul individului, cât şi în cel al organizației.

Informații statistice

Statisticile organizaționale au două funcții foarte importante:

- Ele furnizează informații esențiale despre domenii principale care influențează starea generală a organizației la un moment dat.
- De asemenea, ele indică tendințe care trebuie să fie evidențiate, astfel încât să se poată lua măsuri în timp util pentru îmbunătățirea condițiilor de muncă şi a performanței.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Statisticile de RU pot fi extrase din evidențele individuale acumulate, care au fost colaționate, cum ar fi cele pentru managementul prezenței la serviciu, ratele de accidentare și salarizarea. Informații statistice pot fi extrase și din evidențele acumulate cu privire la fluctuația personalului, stabilitatea forței de muncă, concediile medicale, inventarul calificărilor și aptitudinilor, repartizarea personalului, analizele posturilor, tendințele de recrutare și costurile de angajare. Se pot adăuga și date adunate din surse externe, pentru a se furniza informații despre disponibilitatea forței de muncă, inclusiv calificările speciale sau rare, tendințele locale, regionale, naționale și internaționale în privința utilizării forței de muncă și câștigurile medii. Informațiile de acest tip și în cantități suficiente le sunt indispensabile managerilor superiori și strategilor de RU.

ASPECTE JURIDICE ALE PĂSTRĂRII EVIDENȚELOR DE RU

Pe de o parte, mulți manageri se arată reticenți în a le permite angajaților accesul la informațiile care sunt păstrate în evidență despre ei, în timp ce pe de alta, majoritatea angajaților se consideră îndreptățiți să aibă acest acces, chiar și numai pentru a verifica dacă informațiile respective sunt corecte. Legea protecției datelor din 1998 (DPA98) garantează dreptul legal al angajaților de a avea acces la propriile date de evidență a personalului și, practic, la orice fel de informații care se păstrează despre ei.

Aspectul juridic 1: dreptul de acces la informațiile personale

Legea protecției datelor din 1984 (DPA84) le-a dat oamenilor dreptul de a examina informațiile despre ei care se stochează electronic. DPA98 extinde acest drept, prin garantarea dreptului de acces indiferent de modul cum sunt stocate informațiile.

Protecția datelor constituie un aspect critic al păstrării evidențelor, care va fi discutat ceva mai târziu în acest capitol.

Confidențialitatea

Confidențialitatea este o chestiune cu două tăișuri. Majoritatea oamenilor nu ar fi de acord ca informațiile lor cu caracter personal să le fie dezvăluite

altora, cu excepția cazului în care este evident că acest lucru se impune din rațiuni legitime. Totuşi, nu există posibilități de prejudiciu, în a comunica date colective şi anonime, compilate statistic, către terți interni şi externi, care, de exemplu, doresc în general informații despre probleme cum ar fi rata accidentelor şi rata absenteismului, ceea ce în mod normal este perfect acceptabil. Partea cu adevărat delicată o constituie transmiterea unor informații pe baza cărora oamenii la care se referă pot fi identificați individual.

Ca regulă generală, aşadar, transmiterea unor calupuri de informații statistice este admisibilă în mod normal, în timp ce transmiterea unor informații cu caracter personal despre angajații individuali nu este admisibilă; cel puțin nu fără permisiunea expresă din partea angajatului în cauză.

Accesul autorizat la informații

Acolo unde există sisteme computerizate corespunzător gestionate, unei persoane neautorizate îi va fi greu să acceseze informații pe care nu are dreptul să le vadă, deşi "spargerea" a unui sistem — aşa-numitul "hacking", adică un proces prin care utilizatori neautorizați obțin ilegal accesul în sistem — este în mod evident oricând posibilă. Există o mare varietate de modalități prin care sistemele pot fi securizate împotriva "invadatorilor". Cea mai frecvent utilizată dintre acestea este sistemul de parolare, prin care angajaților autorizați li se atribuie o parolă de acces personală şi individuală, care nu le este cunoscută decât lor şi le asigură accesul la informațiile pe care au dreptul să le consulte.

Aspectul juridic 2: transmiterea de informații

Transmiterea de informații cu caracter personal fără permisiunea expresă a angajatului în cauză constituie temei de acționare în judecată. Evidențele de RU sunt confidențiale şi trebuie să fie păstrate sub un control foarte strict. O "regulă de siguranță" în acest sens ar fi următoarea: dacă aveți dubii, abțineți-vă.

Legislația conține prevederi pentru protecția indivizilor şi, de obicei, se referă mai degrabă la informații decât la păstrarea evidențelor, dar dacă datele sunt păstrate în sisteme securizate, întreținute şi actualizate periodic, informațiile care vor rezulta este mai probabil să fie conform legii, conform realității, utile şi sigure. De asemenea, vor putea fi accesate rapid şi prezentate într-o formă clară şi atrăgătoare.

BCU UNIVERSITY LIBRARY

CERINȚE LEGALE

Pe lângă detaliile de mai sus, legislația impune să se păstreze şi anumite tipuri de evidențe. De exemplu, în baza legii privind sănătatea şi securitatea în muncă, există cerința de păstrare a evidenței accidentelor, a vătămărilor suferite de angajați, a instruirii de care au beneficiat pentru a avea posibilitatea să utilizeze utilajele şi echipamentele în condiții de siguranță şi o seamă întreagă de alte măsuri. Alte acte legislative care impun păstrarea unor evidențe sunt:

- Legea de prevenire a discriminării rasiale din 1976 (RRA76);
- Legea de prevenire a discriminării pe criteriul sexului din 1975 (SDA75);
- Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996 (ERA96);
- Reglementările privind timpul de muncă din 1998 (WTR98);
- Legea salariului minim pe economie din 1998 (NMWA98);
- Legea sănătății şi securității la locul de muncă din 1974 (HASAWA);
- Legea protecției datelor din 1998 (DPA98);
- Legea drepturilor egale de remunerare din 1970 (cu amendamentele ulterioare).

Ținând cont de prevederile legislației menționate mai sus, organizațiile consideră că este necesar să se protejeze pe ele însele, iar evidențele cuprind consemnări ale incidentelor şi evenimentelor relevante care ar putea conduce la plângeri legate de:

- discriminare pe criteriul rasei sau al sexului (vezi Capitolul 14);
- concediere abuzivă (vezi Capitolul 11);
- impunerea unui orar de muncă nerezonabil pentru angajați (vezi Capitolul 11);
- oferirea unor salarii care sunt limita minimă legală (vezi Capitolul 12);
- încălcarea reglementărilor privind sănătatea şi securitatea în muncă;
- refuzul de a permite accesul justificat la evidențele individuale;
- nerespectarea principiilor egalității în cadrul contractelor de muncă.

Evidențele de RU conțin informații care pot să fie utilizate ca probe în instanță, dacă reclamația unui angajat ajunge în fața unui tribunal de muncă sau a altor instanțe de judecată. Angajatorii încearcă să evite situațiile de

BCU TIMIŞOARA UNIVERSITY LIBRARY

acest fel, nu numai din cauza costurilor, ci şi pentru că s-ar putea să fie pusă în pericol reputaţia organizaţiei.

PROTECŢIA DATELOR

Această parte a capitolului se referă în principal la legea privind protecţia datelor. Protecţia datelor este o problemă de natură legală care s-a bucurat de multă atenţie şi a fost îndelung examinată, nu doar în cadrul organizaţiilor angajatoare, ci şi în multe alte zone ale existenţei noastre, de cel puţin două decenii încoace şi cu certitudine din perioada anterioară anului 1984, când a intrat în vigoare prima variantă a legii protecţiei datelor.

Legea DPA98 — care îşi are originile în Directiva Uniunii Europene cu privire la protecţia datelor — a intrat în vigoare începând din martie 2000, înlocuind DPA84. DPA98 are multe prevederi comune cu DPA84, dar există şi diferenţe semnificative. Lipsa spaţiului ne împiedică să intrăm în mai multe detalii aici, privitor la DPA98, dar există câteva aspecte de care practicianul de RU trebuie să fie conştient, mai ales din cauză că acesta este un domeniu legislativ care exercită un impact deosebit asupra modului cum sunt gestionate organizaţiile — chiar dacă protecţia datelor mai are încă până să devină o problemă pe masa negocierilor dintre patronat şi sindicate.

Cei familiarizaţi cu terminologia din legea DPA84 trebuie să înţeleagă două aspecte minore în care noua lege se deosebeşte de cea veche.

1. DPA98 a modificat titulatura organismului de reglementare, din Registrul pentru Protecţia Datelor, în Comisia pentru Protecţia Datelor.
2. Sistemul de *"înmatriculare"* din legea DPA84 este înlocuit cu cel de *"notificare"*, în legea DPA98.

Drepturile individuale

În legea DPA98, persoana despre care se păstrează informaţiile poartă denumirea de *subiectul datelor*. Această lege defineşte datele şi face referire la un *sistem de înregistrare relevant*.

Definiţie: sistem de înregistrare relevant

Orice "set" de informaţii în legătură cu persoane fizice, în măsura în care setul respectiv este structurat prin referire la indivizi sau prin referire la criterii legate de indivizi, într-un asemenea mod încât informaţii specifice legate de un individ anume pot fi cu uşurinţă accesate.

BCU LASI/CENTRUL UNIVERSITAR LIBRARY

Orice informație care intră în categoria unui sistem de înregistrare relevant constituie date. Noua lege face distincție și între *datele cu caracter personal* și *datele cu caracter sensibil*.

Datele cu caracter personal

Orice angajat individual are dreptul:

- să primească o copie după orice fel de date — inclusiv date stocate manual — prelucrate prin referire la persoana lui;
- să știe ce fel de date sunt prelucrate;
- să știe de ce sunt prelucrate datele;
- să știe cine s-ar putea să primească datele;
- să i se spună sursa datelor — cu excepția anumitor cazuri prevăzute de lege;
- acolo unde datele sunt prelucrate automat și este probabil ca ele să constituie unicul temei pentru orice decizie cu efect semnificativ asupra angajatului în cauză, să știe care este raționamentul logic folosit în luarea acelei decizii și să nu se ia decizii semnificative pe baza rezultatelor unor prelucrări automate;
- să împiedice prelucrarea datelor care ar avea ca rezultat probabil prejudicii fizice și/sau morale.

Definiție: date cu caracter personal

Informații despre o persoană aflată în viață care poate fi identificată pe baza acestor informații.

Definiție: date cu caracter sensibil

În acest context, practicianul de RU este "paznicul" informațiilor de acest gen, pe care legea DPA98 le definește ca fiind:

- originea etnică sau rasială;
- opiniile politice;
- credințe religioase sau de natură spirituală;
- apartenența la sindicate;
- starea de sănătate fizică și mentală;
- orientarea sexuală;
- comiterea sau acuzația de comitere a unor infracțiuni;
- date legate de delicte penale, proceduri judiciare în curs sau sentințe judecătorești în privința procedurilor judiciare.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Datele cu caracter sensibil

Există şi alte tipuri de date pe care este nerecomandabil (deşi nu şi ilegal) să le prelucrăm. De exemplu, rezultatele testelor ocupaționale sau psihometrice ar putea fi greşit interpretate, dacă sunt accesate de cineva care nu are calificare în domeniul testării şi nu ştie cum anume şi de ce se trag anumite concluzii din rezultatele testelor. Majoritatea angajatorilor le remit subiecților testării un exemplar pe hârtie al rezultatelor obținute.

Fiindcă tot a venit vorba, se cuvine un mic avertisment pentru toți acei aspiranți la calitatea de practicieni de RU care s-ar putea să creadă că numai evidențele pe care le păstrează ei în cadrul departamentului se referă la angajați: nu este aşa. Mulți manageri de linie îşi păstrează propriile evidențe private cu lucruri despre personalul din subordine, dintre care unele pot să fie foarte personale. De exemplu, s-a descoperit că un manager deținea informații despre personalul subaltern — şi care ar fi fost clasificate în categoria "date sensibile" — stocate în noua lui agendă electronică, pe care tocmai i-o arăta cu multă mândrie unui coleg de-al său!

Aspectul juridic 3

În baza legii DPA98, prelucrarea datelor cu caracter sensibil este interzisă, cu excepția cazurilor în care:

- "Subiectul datelor" îşi dă acordul explicit în acest sens.
- Prelucrarea este necesară pentru exercitarea sau îndeplinirea unui drept sau a unei obligații legale în legătură cu calitatea de angajat.
- Prelucrarea este necesară în legătură cu desfăşurarea unor proceduri în justiție sau pentru obținerea unei opinii juridice.
- Prelucrarea este necesară pentru aplicarea legii sau pentru exercitarea funcțiilor conferite de lege.
- Prelucrarea este în interesul vital al subiectului datelor.
- Prelucrarea se face din rațiuni medicale, de către un practician al profesiei medicale.
- Este vorba de o prelucrare a datelor privind originea etnică sau rasială necesară pentru monitorizarea egalității de şanse.

Studiul de caz 2: Să ştii ce faci

Alături de alți doi dintre colegii săi, Ahmed, angajatul unei companii din Birmingham, fusese luat în considerare pentru o promovare importantă. În cadrul procesului de selecție, toți trei au fost

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

supuşi unui test psihologic, care a fost administrat de persoane adecvat calificate şi instruite. Rezultatele testului au fost stocate electronic.

Managerul general al companiei, un personaj foarte autoritar, care nu avea nici pregătire, nici experienţă în domeniul testării psihologice, a accesat rezultatele, după care i-a spus lui Ahmed că ar trebui să fie mai degrabă concediat, în niciun caz promovat. Evident, acest lucru i-a provocat o puternică stare de îngrijorare lui Ahmed, care a început să se teamă pentru viitorul lui în cadrul companiei. Totuşi, în ciuda acestei întâmplări, Ahmed s-a prezentat în faţa comisiei de selecţie şi a obţinut postul. Auzind acest lucru, managerul general s-a dus la directorul executiv al companiei, care prezidase comisia de selecţie, şi i-a cerut o explicaţie pentru "această decizie de promovare total neinspirată".

După ce l-a ascultat pe managerul general, directorul executiv a convocat o şedinţă cu managerul de RU, cu managerul general şi cu cei care administraseră testul. În cursul discuţiilor, a reieşit clar că managerul general interpretase complet eronat rezultatele testului şi că promovarea lui Ahmed fusese pe deplin justificată.

Se cere: Vi s-a cerut să luaţi măsurile necesare pentru ca acest gen de neînţelegere să nu se mai producă niciodată. Scrieţi o notă scurtă pe hârtie în care să arătaţi ce fel de acţiuni veţi întreprinde.

Activitatea 12

Lucraţi ca administrator de RU şi aţi fost abordat de un supervizor din secţia administrativă a departamentului de marketing. El v-a cerut informaţii despre unul dintre angajaţii lui. Cum veţi răspunde la această solicitare?

Obligaţiile angajatorului

Angajatorii sunt obligaţi să notifice Comisia pentru Protecţia Datelor, dacă prelucrează date cu caracter personal. Individul trebuie să-şi dea acordul pentru ca datele sale cu caracter personal să fie *prelucrate*, mai puţin în cazul în care acest lucru este necesar pentru anumite situaţii specifice prevăzute de lege.

BCU MIHAIL KOGĂLNICEANU LIBRARY

Definiție: prelucrarea datelor

Prelucrarea se definește ca fiind: organizarea, adaptarea, modificarea, extragerea, utilizarea, dezvăluirea, combinarea, blocarea sau ștergerea datelor și afișarea pe un ecran de calculator a datelor.

Există o listă cu opt delicte penale, după cum urmează:

- prelucrarea fără notificare;
- fapta de a nu trimite o notificare comisiei în legătură cu modificări apărute în situația înregistrată în evidențele comisiei;
- nerespectarea unei notificări de informare sau de aplicare a unei dispoziții legale;
- falsul în declarații date ca răspuns la o notificare de informare;
- obstrucționarea executării unui ordin de percheziție sau refuzul de a coopera la executarea unui asemenea ordin;
- obținerea sau dezvăluirea datelor cu caracter personal, fără permisiune din partea responsabilului cu protecția datelor;
- vânzarea sau oferirea spre vânzare a unor date obținute în mod ilegal;
- determinarea unei persoane să furnizeze o copie după datele sale cu caracter personal, cu excepția cazului în care legea sau interesul public necesită sau autorizează acest lucru.

Politica privind protecția datelor

Managerii sunt sfătuiți să formuleze și să implementeze activ politici și proceduri clare, care vor garanta că toți angajații înțeleg modul cum abordează organizația chestiunea respectării legislației de protecția datelor. Angajatorii pot avea încredere că se conformează legislației de protecția datelor, dacă urmează cele opt principii de protecția datelor, care afirmă că datele trebuie să fie:

- prelucrate corect și legal și că nu vor fi prelucrate dacă nu sunt îndeplinite anumite condiții;
- obținute numai în scopuri legale și specificate;
- adecvate, relevante și fără a depăși măsura, relativ la scopurile pentru care sunt prelucrate;
- conforme realității și actuale;
- păstrate nu mai mult decât este necesar;
- prelucrate în conformitate cu drepturile garantate în baza legii DPA98;
- securizate;

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- niciodată transferate către o țară unde nu există o protecție adecvată a datelor.

Respectarea acestor principii s-ar putea să necesite programe de instruire pentru anumiți angajați, cum ar fi practicienii de personal, managerii de rang mediu şi conducătorii de echipe. De asemenea, trebuie să existe un sistem pentru monitorizarea eficacității procedurilor, care va fi conceput în aşa fel încât să asigure respectarea principiilor de protecția datelor.

Ce măsuri ar putea să ia organizațiile?

CIPD a elaborat o document extensiv, de tip *Factsheet*, care cuprinde o listă a legilor şi reglementărilor cu privire la respectarea intimității persoanei, precum şi cu privire la dezvăluirea informațiilor de interes public, pe care angajatorii trebuie să le ia în considerare. Toți cei care strâng date trebuie să se întrebe de ce face culegerea de date, cum vor fi datele utilizate şi cine va avea acces la ele. Legislația în cauză cuprinde:

- Legea privind dezvăluirea informațiilor de interes public din 1998
- Legea drepturilor omului din 1998
- Reglementările privind telecomunicațiile (în practicile legale ale firmelor) din 2000

Documentul *Factsheet* conține şi un plan de acțiune care sugerează 10 măsuri pe care organizațiile le-ar putea lua pentru a respecta legislația:

- Organizațiile trebuie să ia în considerare numirea unei persoane care să răspundă de toate aspectele utilizării informațiilor, inclusiv, atunci când va intra în vigoare, Legea liberului acces la informații.
- Un sistem de audit al informațiilor — aflați cine ce fel de date păstrează şi de ce.
- Analizați de ce se culeg informațiile şi cum sunt utilizate. Emiteți reguli orientative pentru manageri cu privire la cum se culeg, cum se stochează şi cum se accesează datele.
- Asigurați-vă că toate informațiile culese respectă în prezent Legea protecției datelor din 1998.
- Verificați securitatea tuturor informațiilor stocate.
- Verificați transferul de date către zone din afara Zonei Economice Europene.
- Verificați utilizarea de către organizație a luării automate a deciziilor.

- Revedeți politica şi practicile în materie de emitere a referințelor.
- Revedeți sau introduceți o politică pentru utilizarea în scopuri personale a telefonului, emailului şi poştei.
- Revedeți sau introduceți o procedură pentru raportare în baza Legii privind dezvăluirea informațiilor de interes public.

COMPETENȚA PROFESIONALĂ

Aceasta se referă la standardele de muncă pe care trebuie să le îndeplinească un practician de RU. Competența ca noțiune este definită şi discutată amănunțit în Capitolul 8. Nivelurile de competență pot să se refere la ceea ce se aşteaptă organizația ca dumneavoastră să fiți capabil să faceți, dat fiind nivelul sau postul de RU pe care îl ocupați, dar ele se pot referi şi la gradul în care ați ajuns la excelență în munca dumneavoastră. Propriile dumneavoastră standarde profesionale, însă, înseamnă mai mult decât competența legată de sarcinile concrete pe care le aveți de îndeplinit.

STANDARDELE PROFESIONALE

Standardele la care se consideră normal să aderați, în calitate de practician de RU calificat şi certificat, sunt definite în Codul de conduită profesională al Institutului Profesional de Personal şi Dezvoltare (CIPD). Acesta se referă la competență afirmând că membrii săi:

> trebuie să exercite o competență relevantă în conformitate cu standardele şi calificările profesionale ale Institutului. Membrii CIPD furnizează la nivel de specializare profesională cunoştințe, sfaturi, asistență şi competență de management în probleme de managementul şi dezvoltarea personalului.

În plus, însă, Secțiunea 4 a Codului continuă prin a afirma că, în toate împrejurările, ei (membrii) trebuie:

1. Să depună eforturi pentru a consolida statutul şi bunul renume al profesiunii lor; aderarea la prezentul cod de conduită profesională este un aspect esențial în acest sens.
2. Să caute permanent să-şi îmbunătățească performanța, precum şi să-şi actualizeze şi să-şi reîmprospăteze cunoştințele şi aptitudinile.
3. În interiorul propriei organizații şi al oricărei organizații client, şi în orice capacitate ar lucra, să caute să ajungă la cea mai deplină dezvol-

BCU CLUJ CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

tare posibilă a oamenilor pentru necesitățile organizaționale prezente și viitoare și să încurajeze autoperfecționarea indivizilor.

4. În interiorul propriei organizații și al oricărei organizații client, și în orice capacitate ar lucra, să caute să adopte, în cel mai adecvat mod cu putință, cele mai adecvate procese și structuri de managementul angajaților, pentru a-i permite organizației să-și realizeze în cele mai bune condiții obiectivele curente și viitoare.
5. Să promoveze și să respecte ei înșiși standarde echitabile și rezonabile în atitudinea față de cei care lucrează în interiorul sferei lor de influență.
6. Să promoveze și să caute să exercite ei înșiși practici de angajare care elimină discriminarea nedreaptă, printre care, dar fără a se limita numai la aceste cazuri, discriminarea pe criteriul sexului, al vârstei, al rasei, al religiei, al dizabilității și al mediului de proveniență.
7. Să respecte necesitățile și cerințele legitime în ceea ce privește confidențialitatea.
8. Să adopte principiile analizei prudențiale și să respecte înalte standarde de promptitudine, caracter adecvat și acuratețe în privința informațiilor și a recomandărilor pe care le furnizează angajatorilor și angajaților.
9. Să caute să recunoască limitările propriei cunoașteri și capacități și să nu întreprindă activități pentru care nu sunt încă pregătiți așa cum se cuvine sau, după caz, nu sunt calificați.
10. În interesul public și în vederea atingerii țelurilor sale, Institutul Profesional de Personal și Dezvoltare este hotărât să respecte cele mai înalte standarde posibile în materie de conduită și competență profesională. În acest scop, membrii săi:

    i. sunt obligați să dea dovadă de integritate, onestitate, diligență și comportament adecvat în toate activitățile lor de personal cu scop lucrativ, profesional și conexe;
    ii. trebuie să acționeze în limitele legii și nu trebuie să încurajeze, să furnizeze asistență sau să acționeze de conivență cu angajatori, angajați și alții care ar putea desfășura acte contrare legii.

Secțiunea 4 a Codului, așadar, se concentrează pe onestitate, integritate și competență. În plus, faptul că autoperfecționarea apare explicit în textul Codului este o dovadă a importanței care i se acordă. Aceasta este o recunoaștere a doi factori importanți: în primul rând, schimbarea și necesitatea de a ține pasul cu implicațiile schimbării, din care o proporție semnificativă este declanșată de legislația muncii; și în al doilea rând, necesitatea de a se urmări nivelul excelenței, în propria performanță profesională. CIPD însuși își încurajează membrii să adopte principiile *dezvoltării profesionale*

continue (DPC) şi îndeamnă organizaţiile să-şi încurajeze angajaţii în direcţia *planificării dezvoltării personale.* Aceste noţiuni sunt discutate mai amănunţit în Capitolul 10.

Activitatea 13

Ţineţi un jurnal al activităţilor dumneavoastră, în care să consemnaţi şi ce anume aţi învăţat din ele? Aveţi un plan care să schiţeze în linii mari dezvoltarea dumneavoastră viitoare? De ce n-aţi începe acum? Cum veţi proceda? Vedeţi în Capitolul 10.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Care este diferenţa dintre un specialist de RU şi un generalist de RU?
2. Cine este responsabil pentru gestionarea activităţii oamenilor, conducerea lor şi dezvoltarea lor?
3. Cum aţi face dumneavoastră distincţie între date şi informaţii?
4. Care sunt indicatorii unor evidenţe de RU bine întreţinute?
5. Prin ce se deosebeşte utilizarea informaţiilor individuale de utilizarea informaţiilor statistice?
6. În ce circumstanţe aţi transmite informaţii individuale?
7. Ce fel de informaţii impune să fie ţinute evidenţă legislaţia privind sănătatea şi securitatea în muncă?
8. Care este deosebirea dintre datele cu caracter personal şi datele cu caracter sensibil?
9. Ce măsuri ar putea să ia organizaţia pentru a se asigura că respectă principiile protecţiei datelor?
10. În cadrul termenului "competenţă profesională", care sunt cele două semnificaţii pe care le poate avea cuvântul "competenţă"?

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 4

Planificarea resurselor umane

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui să înțelegeți mai bine următoarele aspecte:

- elementele planificării resurselor umane în contextul tradițional și în cel modern;
- cum se corelează planificarea resurselor umane cu strategia globală de afaceri;
- cum puteți aduce contribuții relevante la planul de resurse umane;
- cum puteți previziona cererea și oferta de RU;
- ce sunt și cum se utilizează piața de muncă internă și cea externă;
- cum puteți desfășura o analiză a posturilor și care sunt variatele metodologii de abordare a acestei probleme.

INTRODUCERE

Mai mult ca oricând altădată, planificarea resurselor umane joacă un rol esențial și integral în realizarea strategiei de afaceri globale. Scopul acestui capitol este de a explica și discuta tehnicile care se aplică în planificarea resurselor umane (PRU) și de a arăta cum se corelează planul de RU cu planul de afaceri global al organizației. Mai întâi, vom face o scurtă istorie a PRU, care va include definiții ale sistemelor tradiționale și moderne. În al doilea rând, vom detalia ideile și conceptele teoretice care alcătuiesc fundamentul activităților tradiționale și moderne de PRU. În al treilea rând, vom examina și vom discuta activitățile în care trebuie să vă implicați atunci când acționați ca planificator de RU. În al patrulea

BCU BABEȘ-BOLYAI UNIVERSITY CENTRAL LIBRARY

rând, vă vom oferi recomandări cu privire la modul în care ar putea fi desfăşurate aceste activităţi.

Capitolul conţine studii de caz şi activităţi pe care să le efectuaţi, iar pentru a vă ajuta să înţelegeţi mai bine conceptele, există exemple bazate pe situaţii organizaţionale, unele dintre ele ipotetice, iar altele luate din viaţa reală.

SCURT ISTORIC

Încă de la începuturile activităţii industriale, organizaţiile au încercat să se asigure că vor avea oameni care să vină şi să le succeadă angajaţilor calificaţi cu mai multă vechime. Ucenicia, de pildă, în care tinerii învaţă aptitudinile de care va fi nevoie în viitor, datează de pe vremea breslelor meşteşugăreşti care au precedat Revoluţia Industrială. Era perfect logic ca maeştrii meşteşugari să-şi ia ucenici pe care să-i pregătească în meseriile lor.

Este important să ţinem minte că aceste aranjamente menite să asigure continuitatea meseriilor se făceau în vremuri când schimbarea se producea lent; lucrătorii se puteau bizui pe faptul că aptitudinile lor vor rămâne folositoare în viitorul previzibil, deci puteau să-şi transmită în deplină siguranţă generaţiei următoare, care atunci se ridica, moştenirea "genelor lor meşteşugăreşti". Odată cu Revoluţia Industrială a venit însă vremea dezvoltării fabricilor şi a producţiei pe scară mai largă, care au creat cererea pentru o abordare în mai mare măsură organizaţională a planificării forţei de muncă viitoare.

Evoluţia planificării pentru forţa de muncă viitoare

La intrarea în secolul XX, ucenicia era o abordare larg răspândită, în cadrul unei game variate de aptitudini şi meserii. Categoriile moderne de ucenicie, care intră în cadrul iniţiativei guvernamentale VET (vezi Capitolul 9), se adresează "în principal tinerilor de 16 şi 17 ani, care părăsesc şcoala, iar instruirea cuprinde cel puţin o calificare naţională într-o meserie, la nivelul 3, demonstrând că ucenicul este capabil să efectueze munca la standardul pe care îl impune industria şi comerţul" (Holden, 2004). Aşa cum veţi vedea în Capitolul 9, toate sistemele de dezvoltare a RU din ziua de azi sunt mult mai sofisticate decât în perioada de început a activităţii industriale.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PLANIFICAREA FORȚEI DE MUNCĂ

Procesul de *planificare a forței de muncă* a apărut în anii '60. Aceasta a fost prima tentativă de a elabora o metodă sistematică pentru ca organizația să dispună de o ofertă permanentă în ce privește oamenii de care are nevoie în prezent și de care va avea nevoie în viitor, pentru a-și putea executa sarcinile care conduc la realizarea obiectivelor sale.

Definiție: planificarea forței de muncă

Conform definiției date de Departamentul Muncii, în 1974, aceasta este "o strategie pentru dobândirea, utilizarea, îmbunătățirea și păstrarea resurselor umane ale unei întreprinderi."

Atunci când a fost propusă pentru prima oară planificarea forței de muncă, activitatea de producție dădea 60% din totalul posturilor, iar planificatorii se bazau pe disponibilitatea calificărilor tradiționale. Procesul era analitic și era cuprinzător, în sensul că își propunea să asigure necesarul de personal pentru toată organizația. Această abordare era foarte bună pentru scopul pe care-l urmărea, din moment ce se cereau cunoștințe, aptitudini și competențe tradiționale, de-a lungul întregului evantai al activităților organizaționale. Comparativ cu standardele din ziua de azi, schimbarea continua să fie relativ lentă, schimbarea la scară mare era un lucru rar, iar inovarea se limita la simpla modificare a metodelor și tehnicilor curente.

Puține organizații, însă, își elaborau și întrețineau planuri ale forței de muncă. În absența calculatoarelor, sarcinile aferente erau anevoioase și mari consumatoare de timp și multe organizații vedeau în tot acest demers o cheltuială inutilă. Era un exercițiu pe hârtie, în care necesitatea de a întreține planul și de a-l aduce la zi presupunea un ansamblu de operații care putea fi asemănat cu munca de-a vopsi podul metalic feroviar, cu lungimea de 14 kilometri, de peste Firth of Forth.

Planificarea forței de muncă și PRU

Termenul *planificarea resurselor umane* a luat ființă în anii '80, când a apărut și managementul resurselor umane (MRU). Cam în același timp, a fost introdusă și corectitudinea politică, deci era oricum inevitabil să se caute un termen alternativ. Planificarea modernă a resurselor umane diferă însă și din alte puncte de vedere de planificarea forței de muncă. Încercările de a le defini arată că există domenii comune între cele două, dar și

deosebiri marcante, în ceea ce priveşte abordarea strategică şi scopurile. Definiţiile proceselor spun însă mai mult decât ce anume este un proces; ele indică şi concepţia de gândire care stă la baza abordării din modul de implementare.

Spre exemplu, concepţia iniţială pe care se baza definiţia planificării forţei de muncă era aceea că ea este o strategie care *"asigura resursele umane ale întreprinderii"*, ceea ce consta în a dobândi numărul potrivit de oameni cu calificările adecvate, atunci când era nevoie de ei. Ideea centrală era aceea de a se realiza o corespondenţă între cererea de forţă de muncă şi oferta de forţă de muncă. *Cererea* se referă la cerinţele actuale şi viitoare ale organizaţiei în materie de resurse umane, iar *oferta* se referă la gradul în care cererea poate fi satisfăcută cu lucrători din forţa de muncă actuală şi din exterior. Analiza costurilor şi cea statistică erau indispensabile întregului proces.

DEFINIŢII

Julie Beardwell şi colegii ei au definit planificarea modernă a resurselor umane drept "procesul destinat identificării cerinţelor curente şi viitoare de resurse umane ale unei organizaţii, elaborării şi implementării de planuri pentru îndeplinirea acestor cerinţe şi monitorizării eficacităţii lor globale" (Beardwell *et al*, 2004). După Bulla şi Scott (1994), este procesul menit să asigure identificarea cerinţelor de resurse umane ale unei organizaţii şi elaborarea unor planuri pentru satisfacerea acestor cerinţe.

Conceptul-cheie 5: planificarea resurselor umane

Planificarea resurselor umane (PRU) este o funcţiune a managementului strategic, al cărei scop este de a se asigura că organizaţia va dispune de resursele umane de care are nevoie actualmente şi în viitor, pentru a-şi putea materializa strategia şi a-şi realiza obiectivele de afaceri.

NATURA PLANIFICĂRII

Înainte de a trece la examinarea în profunzime a unui domeniu atât de specializat al planificării cum este PRU, este esenţial ca dumneavoastră să ajungeţi la o înţelegere foarte clară a semnificaţiei pe care o dăm noi

planificării. Toate procesele organizaționale sunt planificate pentru a servi strategiei corporatiste globale.

Un proces imprecis

Planificarea organizațională nu este o activitate precisă. Chiar s-a pus întrebarea: "Dacă este un proces imprecis, atunci de ce să-l mai facem?" Într-adevăr, predicțiile şi dezideratele care formează componentele esențiale ale unui plan nu sunt decât rareori precise, dar a avea nişte informații cu care să lucrăm este mai bine decât să nu avem deloc informații. Aplicarea riguroasă a aptitudinilor asociate poate să producă un plan care să fie gestionabil, iar din punctul de vedere al preciziei, se poate efectiv ajunge destul de aproape de ideal. De fapt, cam toată planificarea economică arată aşa; la urma urmei, puțini strategi ar încerca să prevadă natura precisă a mediului de afaceri, în viitorul pe termen mediu sau lung.

Aceasta nu înseamnă că viitorul este un mister total pentru strateg, dat fiind că organizația însăşi, prin dezvoltarea şi promovarea pe piață a unor produse noi şi a unor moduri creative de a-şi servi clienții, exercită realmente o influență asupra a ceea se va întâmpla în viitor. Există însă numeroşi factori externi care depăşesc puterea de control a organizației; activitățile concurenților şi capriciile economiei sunt doar două exemple în acest sens.

Perioadele de planificare

În mod normal, planurile se împart în planuri pe termen scurt, mediu şi lung. Perioada pe care se întind planurile de afaceri variază de la o organizație la alta, în funcție de tipul organizației, de tipul şi starea pieței pe care o serveşte (vezi Exemplul 4), de rata schimbării interne şi de situația ei financiară. Dat fiind că nu putem să prezicem în totalitate viitorul, planurile pe termen lung trebuie să fie destul de vagi în privința conținutului şi a direcției de acțiune. Planurile pe termen mediu, pe de altă parte, sunt ceva mai uşor de specificat; în mod evident, putem să previzionăm cu mai multă acuratețe ceea ce se va întâmpla în următorii doi sau cinci ani, să zicem. Planurile pe termen scurt, care se pot referi la perioade între ziua de azi şi doi ani de acum încolo, trebuie să fie precise şi limpezi ca lumina zilei; ele sunt planuri care impun, mai mult sau mai puțin, acțiuni imediate.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Exemplul 4: Factori care influențează perioadele de timp ale planificării

Zahărul este un produs *stabil*, un produs pentru care cererea este constantă şi pe termen lung. Nu există *inovarea produsului* şi puține sunt companiile aflate la un nivel primar în industria zahărului. Având o piață atât de sigură, pe care se pot bizui, companiile îşi pot alcătui planuri de marketing care să se întindă departe în viitor şi pot investi în active fixe având siguranța că, din moment ce nu va exista o reducere semnificativă a cererii, ele vor obține un câştig din investiția făcută.

Software-ul pentru calculatoare, pe de altă parte, este un *produs instabil*, a cărui cerere pe piață se schimbă rapid şi continuu. Inovarea produsului este calea principală spre supraviețuire şi există foarte multe companii în această industrie. Puține asemenea companii au planuri pe termen lung. Din punctul lor de vedere, termenul mediu poate însemna nu mai mult de 18 luni, iar termenul scurt este momentul actual, în funcție de viteza cu care se schimbă specificația produselor lor. Telefoanele mobile şi produsele informatice se încadrează şi ele în această categorie.

Procesul de planificare

Toate tipurile de planificare au în comun u anumit set de elemente caracteristice. De exemplu, după Maund (2001), există cinci etape în procesul de planificare:

1. Identificarea obiectivului.
2. Clarificarea poziției actuale.
3. Considerarea gamei de strategii care ar putea fi utilizate pentru atingerea obiectivului stabilit.
4. Alegerea celei mai potrivite strategii.
5. Împărțirea strategiei alese în etape mai mici şi mai uşor de gestionat.

Exemplul 5: O analogie simplă pentru planificare

Toate cele cinci etape sunt corelate între ele şi, simplu spus, procesul nu se deosebeşte cu nimic de planificarea unei călătorii. Să zicem, de pildă, că vreți să mergeți cu maşina de la Londra la Exeter. Obiectivul dumneavoastră (Etapa 1) este să ajungeți la Exeter. Ştiți că punctul dumneavoastră de plecare, adică poziția actuală, este Londra (Etapa 2). Apoi luați în considerare varietatea de rute

care v-ar da posibilitatea să vă atingeți obiectivul şi să ajungeți la Exeter (Etapa 3). După aceea, alegeți ruta despre care credeți că se potriveşte cel mai bine scopului dumneavoastră (Etapa 4). În mod evident, vor exista rațiuni pe baza cărora ați ales ruta respectivă; de exemplu, ora la care trebuie să ajungeți la destinație va fi un factor important în luarea acestei decizii. În sfârşit, dacă împărțiți ruta aleasă în etapele sale naturale din punct de vedere geografic, prevăzând momente şi locuri în care să vă odihniți, veți avea putința să gestionați cu mai multă uşurință călătoria (Etapa 5).

Indubitabil, planificarea de afaceri este mai complexă decât planificarea unei călătorii cu maşina, aşa cum arătam în Exemplul 5, dar simplitatea analogiei este menită să clarifice natura şi succesiunea etapelor din acest proces.

Activitatea 14

Gândiți-vă la trei companii despre care credeți că fac planificare pe termen foarte lung şi la alte trei despre care credeți că trebuie să planifice pe termen scurt. Redactați în scris o justificare a alegerilor dumneavoastră.

Studiul de caz 3: Importanța planificării

În urmă cu două săptămâni, Alan a depus o lucrare primită ca temă la curs, sub forma unui raport, şi s-a simțit foarte uşurat că s-a văzut scăpat: sarcina i se păruse deosebit de laborioasă. Acum, după ce i s-a comunicat nota primită, constată că este mult mai mică decât anticipase. Reflectând asupra modului cum şi-a îndeplinit sarcina primită, Alan a ajuns la concluzia că slaba lui performanță se datora lipsei lui de planificare.

1. Nu se ocupase să-şi clarifice obiectivul real.
2. Din punctul de vedere al altor îndatoriri, nu-şi evaluase poziția în termenii managementului timpului, înainte de a începe lucrarea.
3. Se lansase fără niciun preambul direct în conținutul temei, fără a se gândi la metode alternative de a aborda sarcina primită.
4. Nu putuse, aşadar, să aleagă o metodă adecvată.
5. Desfăşurase toată munca la întâmplare, ocupându-se de lucrare doar atunci când avea chef şi atâta timp cât îl ținea cheful.

BCU "CAROL I" NATIONAL UNIVERSITY LIBRARY

Se cere: Întocmiți un plan pentru desfășurarea viitoarei dumneavoastră lucrări pentru acasă.

Spre reflecție: Ce ați învățat din experiența lui Alan? Cum vă veți aborda temele primite, pe viitor?

Planurile constituie o parte foarte importantă a activității de muncă și îndeplinesc mai multe scopuri:

- Ele le dau oamenilor ocazia să se gândească foarte serios la ceea ce doresc.
- Ele le oferă oamenilor o posibilitate mai bună de a realiza ceea ce doresc.
- Ele le dau managerilor ocazia de a calcula resursele disponibile pentru realizarea planului: de exemplu, resursele financiare, umane și de echipamente furnizate (Maund, 2001).

PRU DE TIP TRADIȚIONAL ȘI MODERN

În acest punct este necesar să facem o distincție între ceea ce mulți autori numesc tipul *tradițional* de PRU și tipul *contemporan* (sau *modern*) de PRU. În Capitolul 2 am făcut o distincție între stilul "tehnicist" de MRU și stilul "umanist". Concepția adoptată aici este aceea că tipul tradițional de PRU urmează în foarte mare măsură liniile abordării "tehniciste", pe când tipul contemporan de PRU echivalează cu abordarea "umanistă". Majoritatea autorilor ar fi de acord că elementele planificării forței de muncă indică un tip de PRU "tehnicist".

Este important să remarcăm că, deși tipul modern de PRU s-a instalat ferm în economia britanică, nu trebuie să pornim de la premisa că este adoptat la scară largă. Mulți specialiști ai planificării de RU continuă și acum să utilizeze sistemele tradiționale, în mare parte pentru că organizațiile lor nu au adoptat principiile și tehnicile MRU. În restul acestui capitol, așadar, va fi necesar să explicăm și să discutăm abordările tradiționale și moderne în materie de PRU.

Importanța PRU a crescut în ultimii ani, iar în organizațiile bine administrate se face integrarea ei fermă cu planificarea de afaceri. Avansurile înregistrate în tehnologia informatică (IT) au ușurat mult sarcina de care obișnuiau firmele să se plângă altădată, impulsionând formularea și întreținerea planurilor de RU. În prezent, utilizându-se softurile adecvate, calculatorul a eliminat obositorul element al "scribologiei" și a transformat PRU într-o funcțiune dinamică, interesantă și, uneori, realmente incitantă.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

PRU ca funcțiune axată pe competență

În termenii managementului modern, resursa umană este cea mai importantă resursă din organizație, ceea ce înseamnă că PRU este unul dintre cele mai importante procese ale sale. Planificarea resurselor umane este o activitate *axată pe competență*, dat fiind că scopul său primordial este de a stabili corespondența între *oferta* de cunoaştere şi calificare, pe de o parte, şi *cererea* de cunoaştere şi calificare a organizației, pe de alta. În acest scop, specialiştii de RU studiază şi analizează planurile de afaceri, se consultă cu managerii firmei pentru a obține informații despre necesarul lor de RU, iau decizii asupra naturii cerințelor de RU din punctul de vedere al competenței şi identifică sursele de ofertă cele mai potrivite.

PARALELISMUL CU PLANUL DE AFACERI

Cele mai bune planuri de RU sunt produse de cei care înțeleg cum interacționează organizațiile lor particulare cu mediul lor de afaceri total, dat fiind că acest lucru le permite să înțeleagă concepția care stă la baza planurilor de afaceri. Este esențial pentru plànul de RU să vină în completarea planului de afaceri. Ca să se poată satisface nevoile unui mediu economic în continuă schimbare, planurile de afaceri sunt permanent monitorizate şi actualizate, pentru a avea siguranța că organizația concurează eficient cu rivalele sale şi continuă să satisfacă nevoile cumpărătorilor şi clienților săi. Aceasta înseamnă că aceia care creează, întreţin şi actualizează planul de RU ştiu că atât planurile de afaceri, cât şi cele de RU, sunt entități dinamice şi interdependente care se schimbă neîntrerupt. Planul de afaceri se schimbă pentru a putea continua să oglindească şi să creeze cereri ale pieței externe, în timp ce planul de RU se schimbă ca să completeze planul de afaceri. Prin urmare, planificatorul de RU trebuie să urmărească planul de afaceri şi să țină pasul cu modificările aduse, pentru a putea menține această relație de complementaritate.

ABORDĂRI TRADIȚIONALE ALE PRU

Există patru mari activități pe care le presupune procesul de PRU:

1. Previzionarea cererii de RU.
2. Identificarea surselor pentru oferta de RU.
3. Producerea planului de RU.
4. Activarea şi întreținerea planului.

În 1975, John Bramham a creat un model pentru ilustrarea procesului de PRU, pe care l-a modificat în 1994. Acesta a fost adaptat de Pilbeam şi Corbridge în 2002, după care a fost din nou adaptat de Beardwell *et al* în 2004 (vezi Figura 4.1).

Conform modelului, procesul de PRU trece prin patru etape principale:

1. Analiză şi investigare.
2. Previzionare.
3. Planificare.
4. Implementare şi control.

ANALIZĂ ŞI INVESTIGARE

Prima etapă are ca obiect analiza şi investigarea condiţiilor de piaţa internă şi cea externă a muncii, precum şi a capabilităţii curente a organizaţiei în termenii cunoştinţelor, calificărilor şi competenţei. Strategia corporatistă trebuie să fie şi ea atent cercetată, în căutarea detaliilor privind orice eventuale schimbări care ar afecta cerinţa de RU.

Piaţa internă a muncii

Trebuie să fie adunate informaţii cantitative şi calitative despre forţa de muncă actuală, din punctul de vedere al tipului de muncă pe care o desfăşoară fiecare angajat individual; al calificărilor, al experienţei, al aptitudinilor şi al competenţei de care au nevoie angajaţii pentru a-şi putea desfăşura munca şi al nivelului la care activează. Atunci când evaluăm forţa de muncă existentă, ca sursă de ofertă, o facem într-un context de continuă mişcare şi activitate. Se prea poate ca mare parte din angajaţii noştri să rămână pe posturile lor actuale, dar întotdeauna vor exista oameni care pleacă din organizaţie şi oameni care vin în organizaţie, oameni care sunt promovaţi, oameni care se transferă şi aşa mai departe. Pornind de la evidenţele noastre de RU, ar trebui să avem posibilitatea să evaluăm:

- câţi angajaţi există;
- natura calificărilor lor şi a altor însuşiri;
- nivelul sau statutul lor în organizaţie;
- standardele lor de performanţă;
- atitudinile şi versatilitatea lor;
- potenţialul lor pentru promovare sau pentru alte modificări de poziţie;

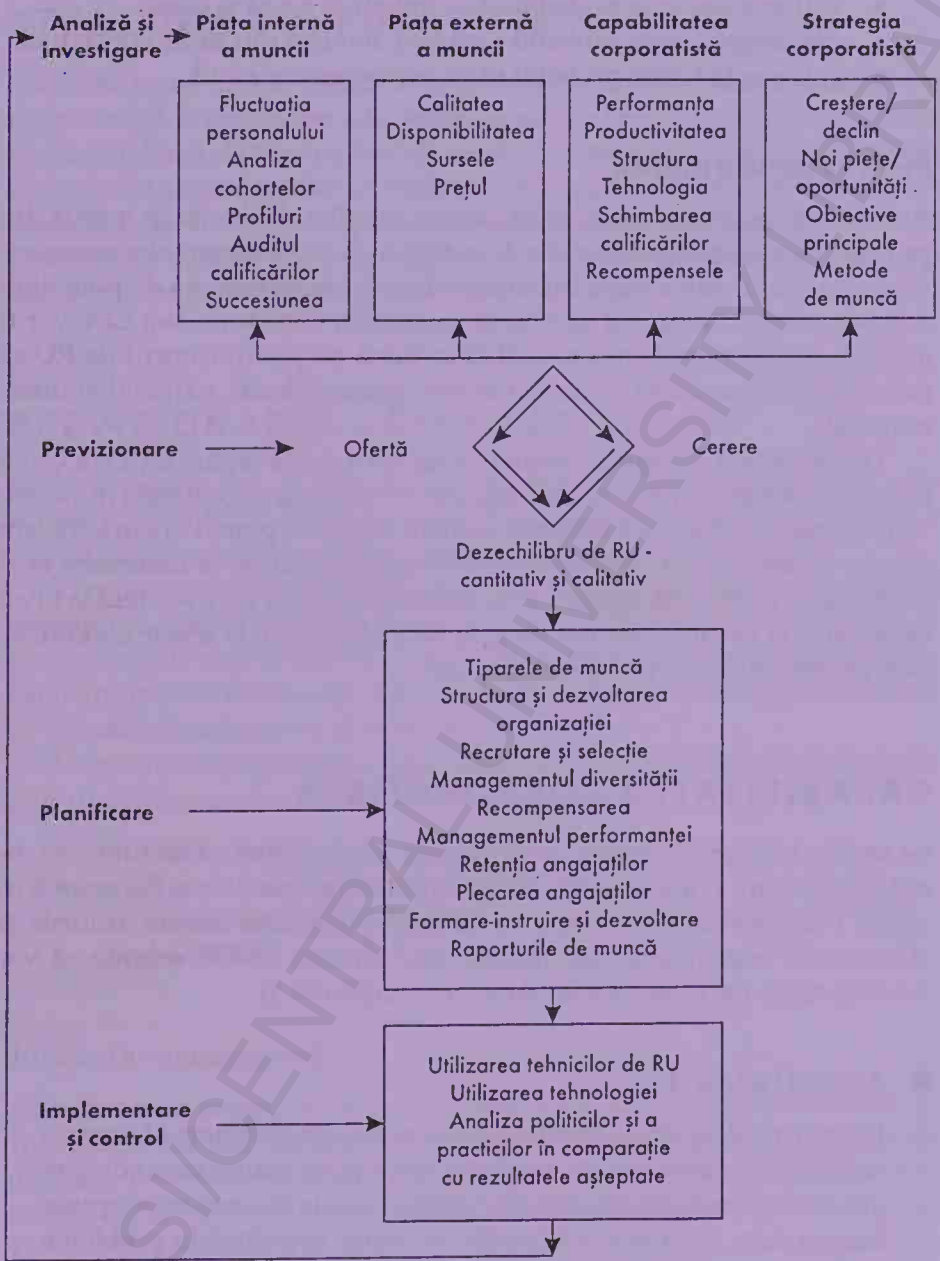


Figura 4.1 *Procesul de planificare a resurselor umane*

Sursa: adaptare după Pilbeam și Corbridge (2002), Bramham (1994) și Beardwell et al (2004).

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- câți angajați este probabil să se îmbolnăvească și când;
- câți angajați este probabil să-și dea demisia sau să fie concediați;
- câți angajați este probabil să se pensioneze și când.

Piața externă a muncii

Acolo unde analiza cererii de RU are ca rezultat diferențe în minus din punctul de vedere al efectivelor de personal și al competențelor necesare, vom strânge și vom evalua informații despre oferta externă de potențiali angajați viitori. Natura și nivelurile posturilor care sunt, sau care vor fi afectate de diferențele negative îl determină pe planificatorul de RU să cerceteze piața externă a muncii la trei niveluri: local, național și internațional.

De asemenea, trebuie să avem în vedere că și alte organizații vor căuta angajați la aceleași trei niveluri, deci vor concura cu organizația dumneavoastră pentru atragerea aceloraşi oameni. Pentru a putea concura eficient cu alte organizații, dumneavoastră trebuie să creați și să mențineți la zi evidențe de date cu termenii și condițiile de angajare care se oferă la nivel regional și la cel al sectorului de activitate. Adeseori, la aceste condiții se face referire cu termenul de *prețul pieței*.

CAPABILITATEA CORPORATISTĂ

Se strâng informații despre performanța organizației, structura ei, tehnologia pe care o folosește și cea pe care intenționează s-o folosească în viitor. Dumneavoastră trebuie să adunați informații despre atuurile și slăbiciunile organizației; rezultatele unei analize SWOT recente vă vor furniza mare parte din aceste date (vezi Capitolul 1).

Activitatea 15

Faceți rost de o copie după raportul anual de activitate al organizației dumneavoastră și comparați ceea ce se spune acolo despre gradul în care s-au realizat obiectivele trecute cu ceea ce se spune despre cum ar putea fi depășite pe viitor eventualele probleme întâmpinate cu atingerea obiectivelor propuse. Aflați de unde au provenit informațiile pentru această predicție.

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITARA LIBRARY

STRATEGIA CORPORATISTĂ

Aici este locul unde concentrarea se face pe direcția viitoare de mers a organizației. Strategia nu este decât rareori un proces care "să repete ceea ce s-a mai făcut şi ceva în plus"; în mediul economic al zilei de azi, pentru majoritatea organizațiilor planificarea strategică prevesteşte schimbări. Capabilitatea curentă a organizației, aşadar, s-ar putea să nu corespundă în totalitate cerințelor care se creionează în strategie, deci va trebui s-o comparați cu capabilitatea de care va avea nevoie.

PREVIZIONAREA CERERII DE RU

Uitându-ne din nou la Figura 4.1, veți observa că, în etapa a doua, planificatorul studiază datele rezultate din analiză şi investigare, pentru a identifica şi, ca urmare, a previziona, cererea şi oferta de RU.

Previzionarea cererii de RU este un proces de culegere a datelor. El presupune identificarea tipurilor de cunoştințe, înțelegere, calificări şi competențe de care va fi nevoie, unde anume în organizație există cerințele, când anume vor fi necesare şi în ce cantități. Datele trebuie să fie adunate de o manieră organizată şi sistematică.

După Armstrong (2001), există patru metode de previzionare principale pentru estimarea numărului necesar de oameni:

- judecata managerială;
- analiza de tendință a indicatorilor;
- tehnici de studiul muncii;
- modelarea.

Judecata managerială

Aceasta este o tehnică subiectivă şi deloc faimoasă pentru acuratețea ei. Totuşi, este cel mai des utilizată. Are maximă eficacitate în organizațiile mici şi în cele unde structura, tehnologia şi productivitatea rămân relativ stabile. Ce se întâmplă este că managerii organizației estimează volumele viitoare de activitate şi hotărăsc de câți oameni vor avea nevoie. Deciziile managerilor se bazează pe ceea ce ştiu ei despre tendințele din trecut şi despre schimbările care se prefigurează. Managerii fac uneori acest lucru sub îndrumarea superiorilor lor, care, la rândul lor, acționează pe baza sfaturilor primite din partea specialiştilor, cum ar fi cei din departamentul de RU. Informațiile care li se dau ar putea cuprinde:

- înlocuirile necesare pentru cazurile de pensionare, demisie, transfer şi promovare;
- posibile îmbunătăţiri ale productivităţii;
- repartizarea în alt mod a personalului existent;
- schimbări planificate în nivelurile de producţie;
- reorganizarea planificată a muncii;
- impactul schimbărilor apărute în legislaţia muncii sau în contractele colective.

Armstrong (2001) vorbeşte despre această abordare *de sus în jos* şi sugerează o abordare alternativă şi suplimentară, *de jos în sus*, în care managerii de linie le supun spre aprobare managerilor superiori propuneri de dotare cu personal. Mai departe, el sugerează utilizarea ambelor abordări, caz în care, pe lângă faptul că li se dau indicaţii orientative, managerii de linie sunt încurajaţi să ceară ajutorul departamentelor de *RU, de organizare şi metodologie (O&M)* sau de *studiul muncii*. De obicei, se stabilesc ţinte de dotare cu personal şi, în timp ce managerii de linie îşi elaborează previziunile departamentale şi funcţionale, cei de la RU, studiul muncii şi O&M colaborează împreună pentru a produce o previziune de RU la nivelul întregii organizaţii.

Utilizarea acestei tehnici se bazează pe conţinutul planului de afaceri, prin faptul că managerilor li se trasează indicaţii orientative cu privire la care dintre activităţile viitoare ale organizaţiei este cel mai probabil să aibă un impact asupra departamentelor lor.

> Ambele previziuni (cea a managerilor de linie şi varianta RU) sunt apoi analizate de o comisie de PRU, alcătuită din şefii de departamente funcţionale. Această comisie rezolvă împreună cu managerii de departamente orice eventuale discrepanţe între cele două previziuni.
>
> (Armstrong, 2001)

În cele din urmă, se ajunge la un acord comun şi previziunile le sunt supuse aprobării managerilor superiori.

Analiza de tendinţă a indicatorilor

Eficacitatea acestei tehnici depinde de stabilitatea viitoare a relaţiei dintre nivelul productivităţii şi numărul de angajaţi. Ar fi însă riscant să presupunem că această relaţie va rămâne constantă. Puţine organizaţii ar supravieţui, fără măcar un element de creştere şi extindere a capabilităţii, iar această tehnică, aşadar, pune într-adevăr accentul pe necesitatea de a include schimbări care să poată fi prevăzute. Aceasta implică faptul că eficienţa cu care se gestionează metoda depinde de capacitatea planifica-

BCU "IOAN SLAVICI" TIMIŞOARA LIBRARY

torului de a mânui (de a jongla cu) indicatori care se modifică — o sarcină ce devine oarecum mai uşoară, atunci când schimbările sunt planificate sau măcar previzionate.

Există în Capitolul 1 o secţiune dedicată schimbării organizaţionale şi, dacă o studiaţi atent, puteţi vedea factorii care declanşează schimbarea şi tipurile de schimbări pe care le aduc după ei. Dacă, de exemplu, organizaţia are în plan să introducă noua tehnologie în procesele administrative şi de producţie, previziunile cererii vor trebui să se întemeieze, printre altele, pe necesarul de noi cunoştinţe şi aptitudini. În plus, însă, noua tehnologie s-ar putea să reducă cererea de resurse umane, ceea ce va afecta balanţa relaţiei dintre numărul de lucrători şi cifrele de productivitate prevăzute. Într-un asemenea caz, previzionarea cererii pentru cerinţele de calificare şi competenţă ar fi probabil mai bine să fie făcută prin utilizarea judecăţii manageriale.

Tehnicile de studiu al muncii

Tehnicile de studiul muncii se folosesc mult mai puţin decât altădată, în mare parte din secolul XX, în primul rând datorită declinului înregistrat în sectorul de producţie. Ele se utilizează pentru a măsura munca din punctul de vedere al timpului de care au nevoie operatorii pentru a executa anumite sarcini, precum şi din punctul de vedere al numărului de operatori necesar pentru a executa un plan total de activitate. Abordarea pe baza studiului muncii are maximă eficacitate atunci când se foloseşte pentru a previziona cerinţele de la nivelul unităţilor de fabricaţie şi în secţiile administrative unde sarcinile sunt repetitive.

Modelarea

Aceasta se referă la tehnicile de modelare matematică, în care se utilizează foi de calcul tabelar pentru alcătuirea previziunilor de cerere şi ofertă.

PREVIZIONAREA OFERTEI DE RU

Previzionarea ofertei de RU presupune utilizarea informaţiilor despre piaţa internă şi cea externă a muncii. Planificatorii de RU stau permanent cu un ochi atent pe indicii de fluctuaţie a personalului şi de stabilitate a forţei de muncă. Indicele de fluctuaţie a personalului vă informează despre fluctuaţia care va fi probabil să rămână echilibrată, atunci când scoatem din calcul eventualele schimbări planificate, majore sau minore. Indicele

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

stabilității vă ajută să vă faceți o idee despre gradul în care angajații cu vechime rămân în cadrul organizației. Dumneavoastră trebuie să fiți capabil să calculați ambii indici.

Previzionarea ofertei interne

Majoritatea angajaților de care va fi nevoie în viitor fac deja parte din forța de muncă a organizației și mulți dintre ei vor rămâne pe pozițiile lor actuale. Trebuie totuși să fie luate în calcul și mișcările de personal.

Calcularea fluctuației personalului

Fluctuația personalului se referă la rata la care oamenii părăsesc organizația. Indicele fluctuației se exprimă procentual și se calculează în felul următor:

$$\frac{\text{Numărul celor plecați într-un an}}{\text{Numărul mediu de angajați}} \times 100 = x\% \text{ fluctuație}$$

Exemplul 6

Dacă o organizație are 2.200 de oameni, dintre care în jur de 88 pleacă în fiecare an, atunci fluctuația personalului acelei organizații este:

$$\frac{88 \times 100}{2.200} = 4\%$$

Distribuția secțională a fluctuației

Calculul simplu de mai sus este perfect în regulă dacă vrem să comparăm fluctuația personalului din organizația noastră cu cea a altor organizații din același sector sau s-o comparăm cu tendințele de la nivel național. Dar cifra aceasta nu are decât o utilitate limitată pentru planificatorul de RU dintr-o organizație medie sau mare. În organizațiile de acest tip, planificatorul trebuie să identifice distribuția secțională a fluctuației personalului. Pentru a realiza acest lucru, el trebuie să calculeze fluctuația de la nivelul fiecărui departament și al fiecărei funcțiuni separate din organizație.

Calcularea distribuției secționale a fluctuației personalului este o chestiune vitală, dacă vreți ca proiecția în viitor a necesarului de RU să aibă relevanță. Altfel spus, dacă, ca în exemplul din caseta de mai sus, tendința din trecut a fluctuației, de 4%, este probabil să continue neschimbată, atunci puteți presupune în condiții rezonabile de siguranță că

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

departamentul de RU va trebui să recruteze cel puțin 88 de noi angajați în anul ce urmează. Mai departe, după ce ați făcut calculele și la nivelul departamentelor și al funcțiunilor, veți ști unde va fi nevoie de personalul înlocuitor, precum și care sunt tipurile de aptitudini și de alte însușiri pe care le cuprinde cerința. Rezultatele acestui al doilea gen de calcul, însă, s-a constatat de-a lungul timpului că scot la iveală probleme care nu au legătură cu sarcina de planificare propriu-zisă.

Studiul de caz 4: O problemă duce la alta

Organizația are o problemă de fluctuație a personalului. În Departamentul A, fluctuația este de 2%, în Departamentul B este de 3%, iar în Departamentul C este de 7%, producând o medie de 4% la nivelul tuturor celor trei departamente.

În mod evident, însă, există o problemă mai gravă de fluctuație a personalului în Departamentul C și, în loc să treacă cu vederea o cifră atât de ridicată când previziona cerințele de RU, Julie, managerul de RU, a decis mai degrabă să investigheze posibilitatea de reducere a ei. Ea voia să știe de ce situația era atât de nefavorabilă acolo, comparativ cu cifrele celorlalte două departamente, nu numai pentru că o rată înaltă de fluctuație a personalului este costisitoare în termenii recrutării, ci și pentru că, bănuia Julie, acolo s-ar putea să existe o problemă cu rădăcini mai adânci.

Julie i-a repartizat sarcina lui Jack, care a descoperit că oamenii plecau din Departamentul C din cauză că se săturaseră de stilul de comunicare al managerului lor. Acest lucru a declanșat o investigație suplimentară, după care managerul în cauză a fost de acord să beneficieze de consiliere.

Acesta este un exemplu privind modul în care o problemă dintr-un domeniu de RU poate să dea la iveală o problemă de un gen cu totul diferit.

Indicii de fluctuație a personalului pot să varieze considerabil între tipuri diferite de organizații și între sectoare economice diferite. Tipul organizației în care lucrați și sectorul în care activează aceasta vor avea medii naționale ale fluctuației.

Activitatea 16

Aflați la cât se ridică media națională a fluctuației personalului pentru tipul dumneavoastră de organizație, precum și pentru genul

de sector economic în care activează. Cum se plasează organizația dumneavoastră față de medie?

În Studiul de caz 4 de mai sus, se evidențiază ideea că recrutarea este un proces costisitor şi că o fluctuație a personalului care atinge niveluri prea înalte poate să provoace probleme financiare. În aceeaşi măsură, însă, o cifră de fluctuație a personalului care rămâne prea scăzută poate şi ea să dea naştere la probleme. O organizație trebuie să-şi păstreze obiectivitatea, atunci când îşi evaluează eficacitatea şi eficiența operațiunilor, iar oamenii noi care vin să lucreze în organizație aduc cu ei idei bune; ei pot să vadă lucrurile mai obiectiv decât cei care se află de mulți ani în interiorul organizației.

Angajații cu vechime îndelungată pot să-şi creeze procedee de rutină în munca lor, cu care ajung să se obişnuiască; obişnuințele devin *tipicuri de activitate* şi oamenii nu mai observă că există porțiuni în care s-ar putea aduce îmbunătățiri. Noii veniți vor aduce cu ei o perspectivă proaspătă, influențată de experiențe diferite, avute în alte organizații. Dacă o rată de fluctuație a personalului prea ridicată sau prea coborâtă poate să fie o problemă, atunci țelul este de a atinge un echilibru judicios între experiența internă existentă şi ideile proaspete venite din afară.

Calcularea indicelui de stabilitate a forței de muncă

Tot atât de important ca fluctuația personalului este şi indicele de stabilitate a forței de muncă (ISFM). Şi acest indice se exprimă tot procentual şi se calculează astfel:

$$\frac{\text{Numărul angajaților cu peste un an vechime}}{\text{Numărul angajaților existenți în urmă cu un an}} \times 100 =$$

= Stabilitatea forței de muncă

Experiența ne arată că oamenii care urmează să plece vor face acest lucru în primul lor an de angajare, iar cei care nu pleacă după un an este probabil să rămână încă mulți ani în aceeaşi organizație. Indicele de stabilitate este aşadar util prin aceea că ne furnizează un indiciu asupra procentajului de oameni care este puțin probabil să plece în anul următor. În forma de calcul de mai sus, însă, el nu ține cont de numărul de oameni care au venit în organizație pe parcursul anului trecut şi nici nu ia în calcul numărul exact al anilor de vechime — deşi există, totuşi, tehnici cu ajutorul cărora se pot obține şi aceste informații.

BCU MIHAIL KOGĂLNICEANU LIBRARY

Analizele de fluctuație a forței de muncă

Nu mai departe de anul 1955, Hill şi Trist au identificat trei faze în fluctuația forței de muncă: *criza inducției, tranzitul diferențial* şi *relaționarea stabilizată*. Eu am făcut aluzie mai devreme la criza adaptării, spunând că oamenii care este probabil să plece o vor face în primele 12 luni de la angajare. Raționamentul care stă la baza analizei lui Trist şi Hill va fi discutat mai amănunțit într-o secțiune despre inducție, în Capitolul 7.

După Julie Beardwell şi colegii ei, "marele dezavantaj al tuturor metodelor cantitative de analiză a fluctuației este acela că nu furnizează nicio informație despre motivele pentru care oamenii pleacă din organizație ... Analizele cantitative ne pot ajuta să evidențiem problemele existente, dar nu le oferă celor responsabili cu planificarea nicio indicație despre cum ar putea fi atacate aceste probleme" (Beardwell *et al*, 2004).

Interviurile la plecare

Pe lângă metodele cantitative de calculare a fluctuației şi stabilității, se pot culege date şi din aplicarea unor metode calitative, cum ar fi, de exemplu, interviurile la plecarea angajaților. Acestea sunt cel mai adesea desfăşurate atunci când angajatul aflat pe picior de plecare se pregăteşte să se alăture altei organizații angajatoare. Scopul principal al desfăşurării interviurilor la plecare este acela ca organizația să obțină informații despre motivele plecării. De exemplu, salarizarea şi alte drepturi s-ar putea să fie mai atrăgătoare în altă parte, sau poate perspectivele de instruire profesională şi de promovare sunt mai promițătoare. Organizația s-ar putea să constate că răspunsurile celor intervievați îi sunt foarte utile, în sensul că le-ar putea lua în considerare pentru a aduce îmbunătățiri.

Trebuie totuşi să nu uităm că răspunsurile date la un chestionar de plecare sau în cadrul unui interviu față în față s-ar putea să nu fie în totalitate sincere, ținând cont că persoana care pleacă este conştientă de faptul că viitorul angajator s-ar putea să ceară o scrisoare de recomandare de la fostul loc de muncă, deci răspunsurile sale s-ar putea să fie "ambalate" în termeni mai degrabă neutri, decât critici, meniți să-l ferească de riscul ca scrisoarea de recomandare să conțină aprecieri defavorabile la adresa sa. Nu puteți obliga un angajat să se supună unui interviu la plecare, dar cei mai mulți dintre ei vor fi acord s-o facă, măcar din motivul că un refuz le-ar putea afecta conținutul scrisorii de recomandare.

PLANIFICAREA

Deficite şi surplusuri

În a treia etapă, planificatorul trebuie să identifice dezechilibrele dintre cerere şi ofertă. Deşi acest lucru va avea implicaţii în primul rând pentru recrutare, din punctul de vedere al sferei geografice de căutare a potenţialilor angajaţi calificaţi, va declanşa totodată şi un *audit al calificărilor* pentru forţa de muncă actuală, precum şi evaluarea posibilităţilor de recalificare a unora dintre angajaţii existenţi (vezi Conceptul-cheie 6 de mai jos). Planificatorul trebuie să ia în considerare numeroşi factori, printre care evoluţiile viitoare, tiparele de muncă şi structura activităţii, precum şi anumite politici şi proceduri, cum ar fi cele pentru gestionarea recompenselor, a diversităţii, a formării profesionale şi a dezvoltării.

Conceptul-cheie 6: auditul calificărilor

Acesta este un mod de identificare a decalajului de competenţe de la nivelul departamental şi de la cel secţional. Se întocmeşte o listă cu toate calificările necesare pentru desfăşurarea tuturor sarcinilor la timp şi la standardul cerut şi se compară cu lista calificărilor pe care le posedă toţi membrii secţiei sau ai departamentului. Acolo unde se identifică deficite, se fac aranjamentele necesare pentru completarea diferenţelor.

Acesta este un proces de restabilire a echilibrului, unde soluţiile la probleme pot fi de tip tehnicist sau umanist. Piercy (1989), scriind despre planificarea strategică în contextul general, sugerează un set de instrumente care îi pot ajuta pe manageri să cerceteze temeinic în căutarea unei soluţii problemele care apar.

Pe partea tehnicistă, fezabilitatea planului se poate concentra pe faptul că previziunea ofertei este sub nivelul previziunii cererii. De exemplu, previziunile se poate să fi revelat un deficit la capitolul unei anume calificări, pe piaţa internă şi pe cea externă a muncii, până la nivelul la care s-ar putea să fie greu să se satisfacă unele părţi ale cererii. Piercy vă recomandă în acest caz mai multe posibilităţi:

- Să modificaţi previziunea cererii luând în considerare efectul unor schimbări în modul de utilizare a angajaţilor, cum ar fi acorduri de formare profesională şi de creştere a productivităţii sau echipe de înaltă performanţă.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Să modificați previziunea cererii luând în considerare utilizarea altor tipuri de angajați, pentru îndeplinirea obiectivelor corporatiste, cum ar fi folosirea unui număr mai mic de angajați cu niveluri mai înalte de calificare, sau angajarea de personal cu calificare insuficientă şi formarea lui imediată.
- Să schimbați obiectivele companiei, dat fiind că lipsa de personal va împiedica oricum realizarea lor. Obiectivele realiste trebuie să se întemeieze pe personalul care este şi se previzionează că va fi disponibil.

Atunci când, în unele domenii, previziunea cererii este sub nivelul previziunii ofertei interne (de exemplu, dacă angajații care există deja în organizație sunt sau pot deveni capabili în anumite domenii, în cazul în care li se oferă instruirea adecvată), posibilitățile sunt următoarele:

- se iau în considerare şi se calculează costurile supra-dotării cu personal, de-a lungul a variate perioade de timp;
- se iau în considerare metode de renunțare la o parte din personal şi costurile aferente;
- se iau în considerare schimbări în modul de utilizare a personalului: se apreciază fezabilitatea şi costurile recalificării, redistribuirii şi aşa mai departe;
- se ia în considerare dacă este posibil să fie schimbate obiectivele companiei. Ar putea organizația să se diversifice, să intre pe noi piețe etc.?
  (Piercy, 1989)

Se cuvine să ne amintim, în acest punct, că PRU este un proces continuu. Mişcările de personal şi schimbările aduse altor planuri declanşează amendamente la planul de RU, pentru ca acesta să rămână actual. Pe partea umanistă, însă, există factori care trebuie să fie luați în calcul, cum ar fi gradul în care schimbările vor fi acceptabile în ochii managerilor superiori şi ai altor angajați care se concentrează pe crearea unei viziuni pentru viitorul organizației, pe gestionarea culturii organizaționale şi pe rămânerea la curent cu tendințele din mediu. Uneori, veți constata că trebuie să-i convingeți pe alții din organizație să accepte planul, iar pentru aceasta aveți nevoie să-i înțelegeți pe oameni şi să ştiți care sunt factorii care ar putea facilita sau incomoda implementarea lui.

Din ce este alcătuit un plan de RU?

Studenții întreabă adeseori: "De fapt, cum arată în realitate un plan de RU?". Răspunsul este că ar fi practic imposibil şi, la urma urmei, deloc

recomandabil să se alcătuiască un plan general şi complet, care să conţină absolut toate elementele necesare. Odată reechilibrate situaţiile de cerere şi ofertă şi odată decise soluţiile fezabile, se întocmesc planuri specifice de acţiune care să cuprindă toate domeniile şi activităţile organizaţionale. Prin urmare, în locul unui singur plan de RU, există o serie întreagă de planuri de acţiune.

Torrington şi Hall (1998), de exemplu, evidenţiază mai multe tipuri de planuri, pe care le vom sintetiza mai jos:

1. *Planuri de aprovizionare cu resurse umane.* Se poate impune cerinţa alcătuirii unor planuri privind momentul şi metoda de recrutare sau de disponibilizare. Spre exemplu, se poate să se fi luat decizia că, pentru a se recruta un număr suficient de angajaţi, este necesară o campanie de relaţii publice, care să promoveze imaginea companiei. Planurile de mişcări interne vor fi şi ele relevante aici.
2. *Planuri de organizare şi structură.* Aceste planuri se pot referi la structura departamentală şi la relaţiile dintre departamente. De asemenea, ele pot să se refere la ierarhia din interiorul departamentelor şi la nivelurile la care se execută sarcinile. Schimbările aduse organizării şi structurii vor avea de obicei ca rezultat modificări ale utilizării angajaţilor.
3. *Planuri de utilizare a angajaţilor.* Orice schimbare a modului de utilizare care influenţează cererea de resurse umane trebuie să fie planificată. Unele schimbări vor avea ca efect o diferenţă bruscă în sarcinile angajaţilor şi efectivele necesare. Managerii trebuie să stabilească noile sarcini care urmează să se execute şi cele vechi la care se renunţă. Alte planuri pot avea ca obiect distribuţia orelor lucrate: de exemplu, utilizarea contractelor cu număr anual de ore sau utilizarea flexibilităţii funcţionale, în care angajaţii dobândesc şi folosesc o gamă mai variată de aptitudini. Toţi angajaţii implicaţi în aceste măsuri trebuie să fie consultaţi în legătură cu schimbările propuse şi să fie pregătiţi şi instruiţi pentru ceea ce se va întâmpla. Un ultim punct de luat în considerare ar fi: dacă este nevoie de mai puţini angajaţi, ce criterii se vor folosi pentru a stabili cine va fi disponibilizat şi cine va fi redistribuit şi recalificat, şi în ce domenii?
4. *Planuri de instruire şi de dezvoltare managerială.* Vor exista implicaţii de instruire, atât pentru planurile de aprovizionare cu RU, cât şi pentru cele de utilizare. Stabilirea momentului instruirii poate fi un aspect critic. De exemplu, instruirea pentru dobândirea anumitor aptitudini de folosire a noii tehnologii îşi pierde aproape în totalitate impactul, dacă nu este desfăşurată imediat după instalare. Organizaţia ar putea dori să promoveze şi alte aranjamente de instruire şi dezvoltare, în scopul de a-şi atrage candidaţi.

BCU LIBRARY

5. *Planuri de performanță.* Acestea abordează direct probleme de performanță: de exemplu, introducerea unui sistem de management al stabilirii obiectivelor şi performanței de implementare, instituirea unor standarde de performanță şi de calitate, sau programe de schimbare culturală destinate să încurajeze anumite tipuri specificate de comportament şi de performanță.
6. *Planuri de evaluare.* Organizația trebuie să se asigure că evaluează lucrurile importante. De exemplu, dacă servirea clienților este de o importanță primordială, angajații trebuie să fie evaluați în funcție de aspectele relevante. Acest lucru întăreşte importanța bunei serviri a clienților şi furnizează un mecanism pentru introducerea de îmbunătățiri în acest domeniu şi, eventual pentru recompensarea angajaților, acolo unde evaluarea urmează să fie corelată cu salarizarea.
7. *Planuri de recompensare.* Se spune adeseori că lucrul care este recompensat va fi şi făcut, dar un aspect esențial aici este ca recompensele să reflecte ceea ce organizația consideră a fi important.
8. *Planuri de relații cu angajații.* Aceste planuri se pot referi la relațiile cu sindicatele, cu reprezentanții angajaților sau cu toți angajații. Ele vor cuprinde orice chestiuni care trebuie să fie negociate sau domeniile în care există ocazii pentru implicarea şi participarea angajaților.
9. *Planuri de comunicare.* Modul în care sunt comunicate angajaților schimbările planificate are o importanță critică. Dacă se doreşte implementarea lor cu succes, planurile trebuie să includă metode pentru informarea angajaților despre ce anume se aşteaptă de la ei şi metode care le dau angajaților posibilitatea să-şi exprime temerile şi nevoile. Mijloacele de obținere a angajamentului din partea personalului sunt şi ele importante: de exemplu, comunicarea informațiilor despre progresele înregistrate de organizație.
(adaptare după Torrington şi Hall, 1998)

ANALIZA POSTURILOR

Ca practician, eficacitatea dumneavoastră în desfăşurarea procedurilor de planificare a RU va fi influențată de gradul în care înțelegeți posturile: de exemplu, în termenii conținutului lor şi ai competențelor necesare, unde anume în organizație se situează ele, gradul în care sunt supuse schimbării şi multe alte detalii. Aceste informații se obțin prin procesul de analiză a posturilor.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Ce este analiza posturilor?

Analiza posturilor este un proces operațional de culegere a datelor care presupune reducerea fiecărui post la părțile care îl constituie: natura activităților sale, responsabilitățile legate de sarcini pe care le presupune postul, cunoștințele și aptitudinile necesare pentru desfășurarea muncii, responsabilitățile de raportare și nivelul postului. Metodele de muncă se schimbă uneori, eventual prin introducerea noii tehnologii, iar când se întâmplă acest lucru, porțiuni ale postului trebuie să fie actualizate, ceea ce înseamnă că viitorul deținător al postului va trebui probabil să utilizeze metode de muncă diferite, pentru a atinge aceleași scopuri sau unele modificate. Dacă sarcinile și aptitudinile necesare pentru executarea lor în viitor sunt integrate în analiza finală, procesul poartă denumirea de *modelare a posturilor.*

Scopul

Plecând de la ideea că produsele unor analize ale posturilor sunt fișe de descriere a posturilor și specificații de personal, cărțile pe acest subiect discută adeseori analiza postului într-un capitol dedicat recrutării și selecției. Chiar dacă specificațiile de personal indubitabil "formează baza esențială pentru recrutare și selecție ... se conturează totuși opinia că analiza postului constituie o parte esențială din activitățile de planificare a resurselor umane" (Foot și Hook, 1999). Se cuvine remarcat aici că analizele posturilor care au fost competent desfășurate sunt condiții preliminare indispensabile pentru multe decizii și activități care exercită o influență crucială asupra vieții angajaților, printre care:

- proiectarea sistemelor de salarizare;
- proiectarea sistemelor de muncă;
- proiectarea și remodelarea posturilor în sine;
- evaluarea competențelor care sunt necesare pentru îndeplinirea eficace a sarcinilor posturilor;
- formarea-instruirea profesională și necesitățile de dezvoltare pentru o carieră pe termen mai îndelungat;
- elaborarea politicilor și procedurilor de sănătate și securitate și auditarea practicilor din acest domeniu.

Deși nu întotdeauna este evidentă în practică, există totuși o deosebire importantă între procedurile *orientate spre post* și procedurile *orientate spre lucrător.* Așa cum sugerează însuși termenul, procedurile orientate spre post se concentrează pe muncă în sine, producând o descriere în

termenii echipamentelor utilizate, ai rezultatelor sau scopurilor finale ale posturilor, ai resurselor şi materialelor utilizate etc. În contrast, analizele orientate spre lucrător se concentrează pe a descrie cerinţele psihologice şi comportamentale ale unui post, cum ar fi comunicarea, luarea deciziilor şi raţionamentul (Arnold *et al*, 1991).

Activitatea 17

Mai întâi, analizaţi-vă propriul post sau un post pe care l-aţi deţinut în trecut şi aranjaţi sarcinile şi responsabilităţile în ordinea importanţei; comparaţi ceea ce aţi făcut practic cu conţinutul fişei postului dumneavoastră. În continuare, faceţi acelaşi lucru cu postul unui coleg.

FIŞA POSTULUI ŞI DEFINIŢIA ROLURILOR

După Michael Armstrong (1999), un post:

> poate fi văzut ca o unitate dintr-o structură organizatorică, care rămâne neschimbată indiferent cine ar ocupa postul. În acest sens, un post este o entitate fixă, parte dintr-un mecanism care este "proiectat" exact la fel ca orice altă componentă a unui mecanism. Posturi de rutine sau controlate automat există în majoritatea organizaţiilor, dar din ce în ce mai mult, munca executată de oameni nu este mecanicistă.

Abordarea flexibilă

Mulţi teoreticieni şi manageri adoptă o optică flexibilă asupra conţinutului efectiv al unui post, iar unii chiar consideră că fişa postului ar fi redundantă. Motivul pentru care se întâmplă acest lucru este rata în continuare accelerată cu care organizaţiile se schimbă şi se dezvoltă, iar mulţi manageri de linie sunt de părere că fişele de descriere a posturilor inhibă flexibilitatea necesară pentru a reacţiona adecvat la cererile clienţilor. Argumentul cu care vin ei este următorul:

> definiţiile inflexibile ale posturilor limitează schimbarea şi evoluţia, pentru că ele nu permit introducerea unor modificări de distribuire a lucrătorilor sau a policalificării, precum şi a unei multitudini variate de alţi factori care descriu realitatea modalităţilor în care talentele resurselor umane trebuie să fie maximizate în organizaţiile contemporane.
>
> (Currie, 1997)

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI
BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Definirea "rolului"

O abordare pentru rezolvarea acestei dileme constă în a ajunge la o convenție cu angajații în cadrul căreia rolul să fie flexibil definit şi să existe un acord reciproc că, în limitele capabilităților individului (şi ale posibilităților de a-l forma profesional), rolul poate să fie flexibil şi supus schimbării. Această abordare comportă implicații pentru genul de oameni pe care organizația preferă să-i recruteze: oameni care să fie suficient de dispuşi şi de motivați să accepte provocarea schimbării. De asemenea, aceasta implică şi faptul că metoda tradițională de analiză a posturilor ar putea fi, în unele organizații, improprie.

Pauză de gândire: postul sau rolul

Opriți-vă şi reflectați câteva minute. Ce ați prefera să aveți: un post, pe care Armstrong îl descrie ca fiind "o entitate fixă, parte dintr-un mecanism care este «proiectat» exact la fel ca orice altă componentă a unui mecanism", sau un "rol" în organizație, care înseamnă să îndepliniți o misiune flexibilă în cadrul organizației aflate în schimbare?

Informațiile rezultate dintr-o analiză a postului

Informațiile pe care le obțineți dintr-o analiză a postului pot fi rezumate după cum urmează:

- *Scopul global al postului:* pentru ce anume este postul şi cum contribuie la realizarea obiectivelor organizației.
- *Tipul de post:* natura sarcinilor şi a responsabilităților; însărcinările care trebuie să fie executate şi rezultatele aşteptate.
- *Specializarea profesională:* deținătorul postului trebuie să fie membru al unei instituții profesionale recunoscute, cum ar fi în cazul avocaților, al contabililor, al profesioniştilor de RU etc.?
- *Exclusivitatea:* este postul singurul de felul său în organizație sau mai există şi alte posturi similare sau posturi cu care acesta este înrudit?
- *Localizarea postului:* în care departament sau zonă funcțională există postul?
- *Statutul postului:* unde anume se află postul în structura departamentală?
- *Responsabilitățile de raportare:* în fața cui raportează deținătorul postului, de exemplu în fața unui manager de linie pentru performanța

sa de muncă şi în faţa unui superior adecvat pentru responsabilităţile specializate, gen IT, marketing sau finanţe.
- *Motivaţia:* gradul în care postul conţine implicit factori de motivare şi/sau de demotivare.
- *Mobilitatea:* deţinătorul curent al postului este susceptibil să se mişte în sus sau lateral în viitorul previzibil?

Strângerea informaţiilor: patru paşi

Strângeţi cât mai multe informaţii relevante cu putinţă şi asiguraţi-vă că aceste informaţii sunt corecte. Ca să realizaţi acest lucru, vă sugerăm să parcurgeţi un proces în patru paşi:

- *Pasul 1:* examinaţi documentele care vă furnizează informaţii despre post. Aici intră fişa deja existentă a postului. Informaţii relevante despre post se pot obţine şi din manualele de formare-instruire şi din dosarul de evidenţă al persoanei care ocupă postul.
- *Pasul 2:* intervievaţi-l pe deţinătorul postului. Aici, dumneavoastră căutaţi informaţii despre activităţile pe care le presupune îndeplinirea îndatoririlor postului.
- *Pasul 3:* staţi de vorbă cu managerul în faţa căruia raportează deţinătorul postului, despre scopul postului şi pentru a vă confirma informaţiile primite de la deţinătorul postului.
- *Pasul 4:* observaţi-i pe angajaţi în timp ce îşi îndeplinesc îndatoririle postului.

EXAMINAREA DOCUMENTELOR

Elementele importante ale unei fişe existente a postului sunt data la care a fost revizuită ultima oară şi motivul pentru care a fost revizuită. Dumneavoastră aveţi nevoie de fişa postului pentru a putea vedea cât de bine se potriveşte cu datele pe care le-aţi cules de la deţinătorul postului. Manualele de formare-instruire vor conţine informaţii despre cunoştinţele şi aptitudinile necesare pentru executarea cu eficacitate a muncii postului. Dosarele de evidenţă ale angajaţilor conţin date despre standardele lor de performanţă şi instruirea de care au beneficiat.

INTERVIEVAREA DEŢINĂTORULUI POSTULUI

În funcţie de sfera de cuprindere şi de complexitatea postului, uneori ar fi de preferat ca, înainte cu două sau trei săptămâni de data interviului, să-l

rugați pe deținătorul postului să țină un jurnal sau o evidență a activității în legătură cu sarcinile pe care le efectuează. Dat fiind că acest lucru se va face zilnic sau săptămânal (după cum se execută munca aferentă postului), evitați astfel problemele asociate cu memoria înșelătoare și așa mai departe. Procedeul poate fi dificil de parcurs uneori, și cronofag.

De îndată ce ați hotărât să-l intervievați pe deținătorul postului, dumneavoastră trebuie, ca o chestiune de elementară politețe, să-l informați pe managerul său de linie despre intențiile pe care le aveți. În plus, este esențial să-i comunicați intervievatului scopul exact al acestei discuții. Dacă nu o faceți, cel în cauză s-ar putea să înceapă să-și facă griji, gândindu-se că postul lui urmează să fie reproiectat sau, și mai rău, că s-ar putea să fie disponibilizat.

Pregătirea pentru interviu

Vă recomandăm să vă pregătiți pentru interviu prin alcătuirea unui chestionar care să includă nu doar elementele de bază ale postului, așa cum au fost ele descrise mai sus, ci și întrebări suplimentare mai detaliate. Chestionarul va îndeplini rolul unei liste de control și vă va permite să construiți o succesiune logică de desfășurare a interviului (vezi Tabelul 4.1).

Întrebările prezentate în Tabelul 4.1 nu constituie o listă exhaustivă. Studiindu-le, veți vedea că ele pot fi puse în legătură cu orice fel de post. Firește, va fi un avantaj, dacă postul a mai fost analizat anterior. Informațiile adunate cu acea ocazie — răspunsurile la întrebări — trebuie să fi fost stocate pe calculatorul din departamentul de RU. Comparând informațiile adunate anterior, cu ceea ce ați cules dumneavoastră, veți avea posibilitatea să evaluați gradul în care s-a schimbat postul.

Desfășurarea interviului

Chiar dacă bunul simț logic ne spune că deținătorul postului ar trebui să fie capabil să facă o relatare relevantă a informațiilor despre care vorbeam la Pasul 2 (vezi mai sus), se impune să adoptați o atitudine de prudență, deoarece, uneori, se întâmplă ca informațiile obținute în acest mod să fie în contradicție cu cele furnizate de manager. De exemplu, atunci când un post este creat pentru prima dată, organizația va fi aceea care îi stabilește conținutul, din punctul de vedere al ordinii de importanță în care sunt aranjate sarcinile și răspunderile lui. Experiența ne arată că, după ce angajații s-au obișnuit cu posturile lor, vor modifica în mod inconștient prioritățile sarcinilor, în așa fel încât să se potrivească mai bine cu propriile preferințe și abilități, favorizându-le pe unele înaintea altora. De asemenea,

s-a constatat că deținătorii posturilor se arată înclinați să descrie în termeni exagerați importanța lucrurilor pe care le fac ei. În ciuda acestor dezavantaje, totuși, deținătorul postului poate să furnizeze unele informații, dar întotdeauna este mai prudent să le verificați cu managerul de linie, pe care îl veți intervieva după ce ați discutat cu deținătorul postului.

Cei intervievați sunt uneori înclinați să ofere mai multe informații decât le-ați cerut dumneavoastră, dintre care unele nu vor avea nicio relevanță. Pe de altă parte, răspunsurile nu vor fi întotdeauna suficient de detaliate, mai ales atunci când trebuie dat un răspuns despre lucruri pe care deținătorul postului nu pare să fie prea sigur, sau despre care el consideră că s-ar afla pe ultimul loc în lista lui de priorități. Într-un asemenea caz, dumneavoastră trebuie să cercetați mai insistent, pentru a obține informațiile de care aveți nevoie.

Tabelul 4.1 *Interviul pentru analiza postului — chestionarul*

Întrebări
Care este titlul postului dumneavoastră?
Care este titlul postului managerului dumneavoastră?
Care este scopul postului dumneavoastră?
Mai există persoane în organizație care să dețină un post similar și, dacă da, câte persoane?
Ce anume faceți, concret? (Aici îi cereți deținătorului postului să enumere îndatoririle legate de post)
Ați avut nevoie de formare-instruire profesională pentru a putea să ocupați acest post?
Oricine ar fi, ar trebui să urmeze o perioadă de formare-instruire, indiferent de calificările și de experiența pe care le are?
Care sunt cunoștințele și aptitudinile necesare pentru îndeplinirea muncii de pe postul dumneavoastră?
Ce calificări și experiență sunt necesare pentru ocuparea postului dumneavoastră?
Există persoane care vi se subordonează și, dacă da, câte?
Care sunt titlurile posturilor lor?
Cum ați descrie responsabilitățile dumneavoastră?
Aveți autoritatea de a lua decizii și, dacă da, ce tipuri de decizii?
Aveți contact cu alte persoane din organizație și din exterior?
Postul dumneavoastră vă solicită să călătoriți și/sau să lucrați în afara programului obișnuit, de la nouă la cinci, în interesul organizației?
Cu ce probleme vă confruntați în desfășurarea muncii de pe postul dumneavoastră?
Ce standarde de performanță trebuie să îndepliniți pe postul dumneavoastră?

Activitatea 18

Mai întâi, gândiți-vă la modurile în care informațiile provenite dintr-o analiză a posturilor le-ar putea afecta viața profesională a angajaților. După aceea, gândiți-vă la modul în care orice schimbare semnificativă ar putea afecta statutul postului în sine.

Intervievarea managerului de linie

Interviul cu managerul de linie trebuie să acopere două teme principale de discuție. Mai întâi, aveți de discutat răspunsurile pe care le-a dat subordonatul său. De exemplu, managerul vă poate ajuta să cerneți orice material irelevant — cum ar fi responsabilitățile cărora angajatul le-a exagerat importanța — sau să vă lămurească în privința unor detalii tehnice pe care subordonatul nu le-a explicat pe deplin. În al doilea rând, aveți de discutat ceea ce știe managerul despre viitorul postului în cauză. De exemplu, schimbarea tehnologică s-ar putea să se prefigureze deja la orizont, lucru care poate avea implicații pentru configurația postului, inclusiv modificări aduse competențelor necesare.

Utilizarea metodelor de observație

În acest scop, se folosesc *tehnici structurate de observare* (vezi mai jos), iar cei supuși observării trebuie să fie informați că îi veți studia în timp ce muncesc și să li se explice de ce faceți acest lucru. Faptul că sunt conștienți de motivul pentru care îi observați i-ar putea determina să-și modifice comportamentul obișnuit, să procedeze altfel decât într-o situație normală, când nu se uită nimeni la ei, dar chiar și așa, rămâne posibil să culegeți informații utile în acest fel, despre, să zicem, lucrătorii dintr-un birou sau dintr-o unitate de producție.

Conceptul-cheie 7: observare structurată și observare participantă

Observarea poate fi *structurată*, în care observatorul pur și simplu privește și notează ce anume face persoana observată, sau poate fi *observare participantă*, în care observatorul colaborează cu persoana observată și culege informații *calitative*, mai degrabă decât *cantitative*. În ambele cazuri, persoana observată trebuie să fie informată despre scopul urmărit în cadrul observării.

ABORDĂRI MODERNE ALE PLANIFICĂRII RESURSELOR UMANE

Această secțiune a capitolului se concentrează pe principiile planificării resurselor umane, din punctul de vedere al abordărilor moderne pe care le utilizează multe organizații. Scopul este de a arăta cum au fost revizuite abordările tradiționale de PRU, producând diferențe în privința țelurilor PRU și a concepțiilor care stau la baza practicilor moderne. Armstrong (2001) caracterizează astfel țelurile respective:

- atragerea și păstrarea numărului necesar de oameni, având bagajul adecvat de aptitudini, cunoștințe experte și competențe;
- anticiparea problemelor de potențial surplus sau deficit de oameni;
- dezvoltarea unei forțe de muncă bine instruire și flexibile, contribuind astfel la capacitatea organizației de a se adapta la un mediu incert și în permanentă schimbare;
- reducerea dependenței de recrutarea din exterior, atunci când calificările esențiale sunt în deficit, prin formularea unor strategii de păstrare și dezvoltare a personalului;
- îmbunătățirea utilizării personalului, prin introducerea unor sisteme de muncă mai flexibile.

După cum veți vedea, primele două țeluri sunt similare abordărilor tradiționale de PRU. Pe ansamblu, însă, ele sunt țeluri care redirijează concentrarea atenției dinspre practicile planificării tradiționale a forței de muncă, înspre punerea accentului pe flexibilitatea forței de muncă. Problemele de deficit și surplus în situațiile de cerere și ofertă de RU sunt atacate mai întâi prin dezvoltarea și recalificarea forței de muncă interne. Acolo unde recrutarea devine necesară, sunt aduși lucrători cu timp parțial și li se oferă contracte pe termen scurt persoanelor de ale căror aptitudini este nevoie pentru perioade limitate de timp (vezi și secțiunea "Personalul de bază și cel periferic" din Capitolul 1).

Concepția fundamentală, aici, este aceea că o forță de muncă mai flexibilă, cu un repertoriu vast de aptitudini și competențe, disponibilă atunci când este nevoie, va fi mai susceptibilă să aibă capacitatea de a reacționa în mod adecvat la cererile volatile de pe piața globală din ziua de azi.

INFLUENȚA STRATEGIEI DE AFACERI

Gradul în care un strateg de RU poate să acționeze cu eficacitate este determinat de claritatea strategiei de afaceri. Strategiile de altădată ale

firmelor au funcționat pentru că piața era mai stabilă decât în ziua de azi. În prezent, însă, obiectivul este acela de obținere a unui avantaj competitiv, iar capacitatea celui care elaborează strategia de afaceri de a fi precis în legătură cu cerințele depinde de forțele pieței, care astfel guvernează și gradul în care poate fi precis cel ce elaborată strategia de RU. Whittington (1993) subliniază ideea că strategiile pot să fie deliberate sau emergente.

> Strategiile deliberate presupun o evaluare rațională a circumstanțelor interne și externe și o identificare a modului optim de a obține un avantaj competitiv. Strategiile emergente, pe de altă parte, sunt produsul forțelor pieței.
>
> (Beardwell *et al*, 2004)

"Cele mai potrivite strategii ... se formează în mod evolutiv, ca procese competitive care le permit celor comparativ mai buni în performanță să supraviețuiască, în timp ce performerii mai slabi sunt eliminați din joc" (Legge, 1995, pag. 99).

Activitatea 19

Mai întâi, cum se potrivește cu ideile exprimate mai sus conținutul celor predate la cursul pe care îl urmați, sau strategia de RU din organizația dumneavoastră? În al doilea rând, cum se compară conținutul celor predate la curs cu strategia de RU de la locul dumneavoastră de muncă?

REZUMAT

- Cei care desfășurau activități industriale în perioada de început, încă dinainte de Revoluția Industrială, încercau să se asigure că vor exista oameni care vin să le succeadă angajaților calificați cu vechime îndelungată. Odată cu Revoluția Industrială au apărut și fabricile, și sectoarele de producție la scară mai mare, care în cele din urmă au impus să existe o abordare la nivel organizațional a planificării forței de muncă viitoare.
- Odată cu intrarea în secolul XX, sistemele de ucenicie erau larg răspândite, iar cererea era pentru continuarea calificărilor tradiționale, care să servească scopurilor unei economii în mare măsură axate pe producție. Planificarea forței de muncă, denumită acum planificarea resurselor umane (PRU), a apărut în anii '60, iar o versiune modificată a ei continuă și azi să fie practicată. Tehnologia informației a ușurat mult activitățile legate de planificarea RU.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- În anii '80, s-a făcut revizuirea planificării RU, pentru a le da organizațiilor posibilitatea să satisfacă cererile unei piețe globale în evoluție rapidă și acerb competitive. Multe dintre practicile tradiționale continuă să fie folosite în scopuri de PRU, dar au fost introduse noi strategii de gestionare a ofertei de RU.
- Planificarea în sine a fost dintotdeauna un proces imprecis, dar rata schimbării care s-a dovedit necesară pentru susținerea unui avantaj competitiv a dus la scurtarea perioadelor de planificare și la modificarea accentelor strategice. Gradul în care planificatorii de RU pot să fie precişi în previziunile lor depinde de strategia de afaceri, care, la rândul ei, este puternic influențată de forțele pieței. Ideile care stau la baza evoluțiilor strategice moderne din managementul personalului și al relațiilor cu angajații fac apel la crearea unei forțe de muncă flexibile și capabile să reacționeze în mod adecvat. Lucrul cu timp parțial și accesul la aptitudini prin intermediul contractelor pe termen scurt sunt în prezent ceva obișnuit.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Care sunt scopurile planificării RU?
2. De ce s-au arătat organizațiile lente în a adopta planificarea forței de muncă, atunci când a fost introdusă pentru prima oară?
3. Cum ați defini dumneavoastră planificarea resurselor umane?
4. Ce factori influențează durata perioadelor de planificare?
5. Care sunt cele cinci etape ale procesului de planificare?
6. De ce se spune despre PRU că este o funcțiune "axată pe competență"?
7. Care sunt cele patru elemente principale ale procesului de planificare a resurselor umane?
8. Cum ar putea fi soluționate situațiile de dezechilibru dintre cererea și oferta de RU?
9. Care sunt cei patru pași pe care puteți să-i parcurgeți pentru a aduna informații, atunci când desfășurați o analiză a postului?
10. Cum ați face dumneavoastră distincția între strategiile deliberate și cele emergente?

BCU IAȘI - BIBLIOTECA UNIVERSITARĂ

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 5

Recrutarea

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui să înțelegeți mai bine următoarele aspecte:

- abordarea tradițională şi cea modernă în materie de recrutare;
- contextul în care se desfăşoară recrutarea;
- efectul şomajului asupra posibilității de a obține rezultate satisfăcătoare din inițiativele de recrutare;
- cum influențează schimbările demografice piețele muncii;
- cum puteți să elaborați şi să utilizați documentația corespunzătoare;
- publicitatea de recrutare şi ale metode alternative.

INTRODUCERE

Obiectivul principal al acestui capitol este de a explica scopurile şi procesele de recrutare. Mai întâi, însă, vom avea o discuție pe tema percepțiilor tradiționale şi moderne în legătură cu recrutarea. De la apariția MRU în anii '80, percepțiile privind recrutarea şi proiectarea sistemelor sale conexe au făcut obiectul unor schimbări semnificative; tehnologia avansată a facilitat crearea unor moduri noi de recrutare. Un mare număr de organizații şi-au actualizat sistemele, deşi altele continuă să folosească şi azi sisteme tradiționale. În lumina acestui aspect, discuția se concentrează pe situația curentă globală.

DEFINIȚII

Într-un sens, recrutarea şi selecția pot fi privite ca funcțiuni separate, prin aceea că selecția începe acolo unde se termină recrutarea. În acest context,

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

recrutarea începe atunci când a fost identificat un post vacant şi se sfârşeşte atunci când o listă de candidaţi a putut să fie alcătuită din cererile de angajare rezultate din aducerea la cunoştinţă a existenţei postului vacant. Procesul de selecţie preia ştafeta în acest moment. Cererile de angajare sunt examinate şi clasificate, fiind eliminate cele necorespunzătoare, până când se ajunge la o listă scurtă cu cei mai potriviţi candidaţi, după care sunt activate elementele finale ale procesului, inclusiv aranjamentele pentru evaluarea candidaţilor. Procesul de selecţie se încheie atunci când unui candidat adecvat i s-a făcut o ofertă de angajare şi el a acceptat-o (vezi Capitolul 6).

Dowling şi Schuler (1990), de exemplu, afirmă că recrutarea înseamnă "căutarea şi obţinerea unor potenţiali candidaţi la ocuparea postului, în număr suficient şi de calitatea suficientă pentru ca organizaţia să-i poată alege pe oamenii cei mai potriviţi pentru satisfacerea necesarului de muncă". Pe de altă parte, Beardwell *et al* (2004) au definit recrutarea şi selecţia ca activităţi integrate, în care "procesul de recrutare şi selecţie au ca obiect identificarea, atragerea şi alegerea unor persoane potrivite să satisfacă necesarul de resurse umane al unei organizaţii", ceea ce pare să sudeze împreună cele două funcţiuni. Şi totuşi, încă o dată, "locul unde se termină recrutarea şi începe selecţia este un subiect de dezbatere teoretică" (Anderson, 1994).

În desfăşurarea fiecăreia dintre aceste două funcţiuni se folosesc diferite metode şi tehnici şi, din raţiuni didactice şi teoretice, acestea sunt mai uşor de înţeles dacă sunt tratate separat. În practică, recrutarea şi selecţia reprezintă un proces continuu, iar bunii practicieni de RU sunt pregătiţi să se ocupe de ambele funcţiuni.

CONTEXTUL RECRUTĂRII

Aducerea de oameni noi în organizaţie este o funcţiune importantă, mai ales acum, când accentul se pune pe oameni, ca mijloc principal al organizaţiei de realizare a unui avantaj competitiv. Chiar dacă organizaţiile variază din punctul de vedere al gradului în care au adoptat principiile şi practicile de MRU (puţine l-au ignorat cu desăvârşire), există o înclinaţie vizibilă în direcţia proiectării unor sisteme de recrutare care să sprijine intenţiile strategice globale ale organizaţiei. Beaumont (1993) se referă tocmai la acest lucru, atunci când subliniază rolul "selecţiei strategice" şi "importanţa potenţială sporită" a selecţiei (vezi Capitolul 6).

Concurenţa acerbă de pe o piaţă globalizată a adus cu sine nevoia unei forţe de muncă policalificate şi flexibile, recrutată să facă faţă unei

concentrări accentuate asupra clientului. Toate acestea au dus la mutarea accentului de pe atragerea unor oameni care să fie potențial capabili să muncească eficace în limitele unui post foarte clar definit, către oameni adaptabili, care sunt pregătiți să-şi asume un rol flexibil. Aceasta înseamnă că recrutarea se desfăşoară cu anticiparea schimbării şi avându-se în minte strategia globală a organizației. În principiu vorbind, baza pentru recrutare s-a îndepărtat de ideea tradițională a "corespondenței persoană-post", apropiindu-se de o justificare în mai mare măsură atitudinală şi comportamentală, cu toate că metodele tradiționale continuă să fie utilizate în organizațiile mici şi mijlocii.

Diversitate şi flexibilitate

Un alt factor care a influențat schimbarea din anii '80 încoace este cel al nivelului sporit de diversitate în componența pieței externe a muncii din ziua de azi, de unde, firește, provin noii angajați. Acest lucru se reflectă în componența forței de muncă şi a făcut să crească importanța criteriilor echității în luarea deciziilor de selecție. Există, prin urmare, măsuri legislative care au efect asupra recrutării şi care impun aplicarea anumitor abordări. Pe acestea le vom discuta mai târziu în cadrul capitolului.

PIEȚELE MUNCII

Procesele de recrutare se derulează în contextul mediului *intern*, dar şi în cel al mediului *extern*, ambele oferind ocazii favorabile, dar impunând şi constrângeri.

Piața internă a muncii

Unii autori afirmă că, atunci când apare un post liber sau se înființează un post nou, piața internă a muncii ar trebui să fie primul punct de oprire. Acest lucru se justifică prin motivația că, în primul rând, le oferă ocazii favorabile angajaților existenți, mai ales celor ale căror posturi curente au devenit vulnerabile la disponibilizare, eventual din cauza schimbării tehnologice sau a unui program de restructurare. Pentru unii angajați, un post nou ar putea fi mai interesant şi/sau mai incitant, sau ar putea reprezenta o poziție superioară, care să le îmbunătățească termenii şi condițiile de angajare şi să le ofere ocazia de a-şi spori nivelul contribuției. Chiar aşa, unele organizații sunt bine-cunoscute pentru faptul că "promovează din interior". Angajații băncilor şi ai tuturor serviciilor de urgență, unde

instruirea reprezintă o tradiție de lungă durată, sunt promovați în susul ierarhiei organizației datorită faptul că au dat dovadă de zel şi performanță în posturile lor.

În al doilea rând, din punctul de vedere al organizației, recrutarea de pe piața internă a muncii îndepărtează costurile asociate cu recrutarea din exterior; şi, în al treilea rând, demonstrează în fața forței de muncă, în general, că organizația vede în mişcările interne pe verticală ocazii pentru a-şi dezvolta angajații şi că îi încurajează să-şi asume un plus de responsabilitate. Invers, se pot aduce argumente solide în favoarea ideii de echilibru judicios în utilizarea atât a pieței interne a muncii, cât şi a celei externe, dat fiind că orice organizație va avea de câştigat din aporturi de "sânge proaspăt" (vezi Capitolul 4).

Piața externă a muncii

Piața externă a muncii poate fi privită la patru niveluri diferite: local, regional, național şi internațional. Mărimea şi localizarea zonei din care aveți nevoie să recrutați oameni sunt determinate, mai întâi şi mai presus de toate, de natura postului, din punctul de vedere al nivelului său în organizației, al complexității sale tehnice şi al gradului de specializare, al calificărilor, al competențelor şi al experienței cerute. Alte considerente importante ar fi costurile relative, în comparație cu potențialele beneficii pentru organizație, ale utilizării unor piețe anume, mai ales în cazul pieței internaționale.

Studiul de caz 5: În căutarea talentelor

Solent Toys Ltd este o firmă nou-înființată din sudul Angliei, care va produce patru categorii diferite de jucării. Compania va fi compusă din patru divizii, fiecare condusă de un director de proiect, care va face parte şi din comitetul de direcție al companiei.

1. *Divizia jucăriilor pentru copii mici*, care va produce jucării din materiale moi, cum ar fi păpuşi din materiale textile şi ursuleți de pluş.
2. *Divizia educațională*, care va produce jucării destinate dezvoltării inteligenței, sub forma jocurilor educative şi a jocurilor de tip puzzle.
3. *Divizia de jucării electronice*, care va produce jucării interactive, cum ar fi roboți şi dispozitive "vorbitoare".
4. *Divizia muzicală*, care va produce jucării cu claviatură şi alte instrumente muzicale de jucărie.

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Compania ocupă deja un amplasament de mari dimensiuni, s-a construit un bloc de birouri şi programul total de construcţii se va finaliza în patru luni. Comitetul de direcţie, din care fac parte cei patru directori de divizie şi directorul de RU, se află deja la datorie, iar directorul de RU va avea în subordine un mic colectiv de specialişti. Compania trebuie acum să se lanseze într-un vast program de recrutare.

Pentru fiecare dintre divizii, responsabilii cu recrutarea vor căuta manageri, designeri creativi, inspectori de asigurarea calităţii, operatori de utilaje şi personal administrativ.

Gândiţi- vă la varietate de competenţe, calificări şi experienţă de care va fi nevoie în toate cele patru divizii. De exemplu, compania va avea nevoie de oameni care sunt calificaţi şi au experienţă în proiectarea şi fabricarea jucăriilor din materiale textile, precum şi în proiectarea şi fabricarea jucăriilor educaţionale de stimulare a inteligenţei, de experţi în produse electronice care să fabrice jucării interactive şi de oameni care sunt calificaţi şi cu experienţă în proiectarea şi fabricarea jucăriilor sub formă de instrumente muzicale. Încercaţi măcar să vă imaginaţi amploarea şi diversitatea gamei de cunoştinţe şi de competenţe necesare pentru a dota cu personal întreaga organizaţie!

Se cere: Arătaţi în scris două categorii de angajaţi pe care aţi încerca să-i căutaţi în fiecare dintre cele patru zone principale ale pieţei externe a muncii, respectiv: două categorii de pe piaţa locală, două categorii de pe piaţa regională, două de pe cea naţională şi două de pe cea internaţională.

Factorii care influenţează succesul

Există o varietate de factori care pot să inhibe sau să faciliteze rata de succes a recrutării dintr-o organizaţie:

- *Şomajul.* Rata şomajului fluctuează odată cu starea economiei. Deşi în Marea Britanie economia este relativ stabilă, nu trebuie să pornim de la premisa că aşa se întâmplă în toată lumea, şi nici măcar că munca angajată este uniform distribuită pe teritoriul Marii Britanii. Deşi rata scăzută a şomajului este considerată un factor pozitiv, în termeni economici, ea practic limitează disponibilitatea persoanelor "potrivite". Pe de altă parte, atunci când şomajul este ridicat, cererile de angajare abundă, iar procesul de selecţie trebuie să fie gestionat cu foarte mare grijă, dacă organizaţia doreşte să angajeze genul de oameni de care are nevoie.

- *Diversitatea.* Creşterea numărului de imigranţi, în ultimii ani, a avut un efect pozitiv asupra recrutării, prin aceea că a sporit gradul de disponibilitate a persoanelor cu cunoştinţele şi aptitudinile cerute. Într-un grad moderat, acest lucru a ajutat la diminuarea deficitelor de personal calificat. Printre străinii care au făcut cerere de rezidenţă în Marea Britanie se află doctori, asistente medicale, dentişti, ingineri şi toate categoriile de personal specializat în profesii manuale şi intelectuale.
- *Deficitele de personal calificat.* Tehnologia avansată a dus la apariţia unui "război al atragerii talentelor" pe piaţa externă a muncii, în care organizaţiile se concurează reciproc în a-i "captura" pe oamenii aflaţi în posesia unor cunoştinţe excepţionale şi a unor competenţe rare.

PROCESELE DE RECRUTARE

Această secţiune a capitolului explică sistemele de recrutare şi oferă îndrumări cu referire la aptitudinile aferente. Etapele procesului de recrutare pot fi descrise cu termenul de "ciclu sistematic al recrutării". Odată identificată existenţa unui post liber, procesul de recrutare poate să fie activat. El este desfăşurat în mod sistematic şi îl puteţi vedea ilustrat în Figura 5.1.

Autorizarea de recrutare

Atunci când un manager de linie identifică existenţa unui post liber, în mod normal el va trebui să completeze un formular pentru *autorizarea de recrutare* (ADR). Modul de alcătuire al formularului îl va obliga pe managerul de linie şi pe cel puţin un manager superior să analizeze situaţia. De regulă, detaliile postului apar pe una dintre feţele formularului, iar pe verso, managerul face o justificare a necesităţii de ocupare a postului, argumentând-o în termenii utilităţii practice, ai costurilor şi ai beneficiilor de productivitate. Formularul este văzut de un manager superior, care face observaţii asupra justificării managerului de linie şi îşi dă avizul pozitiv sau negativ cu privire la autorizarea de recrutare pentru postul respectiv.

Exemplul 7: Absolvenţii trebuie să fie curtaţi

Firmele de inginerie şi de producţie trebuie să depună eforturi mai mari în cadrul procesului de recrutare, dacă vor să-i atragă

pe cei mai buni absolvenți, este de părere o firmă de consultanță pe probleme de recrutare, care are în portofoliul de clienți nume bine-cunoscute, ca Rolls-Royce şi Honda.

Emma Powers, consultantă la firma de recrutare Jonathan Lee, afirmă: "Există o cerere crescândă pentru absolvenți de studii inginereşti cu experiență de muncă sau cu formare profesională specifică, pe măsură ce firmele devin tot mai preocupate să adauge valoare prin intermediul oamenilor lor."

Powers a mai spus că firmele trebuie să-i abordeze repede pe candidații buni şi să-i convingă de oferta lor, înainte ca aceştia să le fie smulşi de sub nas de concurenți. "Absolvenților trebuie să li se prezinte în mod convingător beneficiile acceptării unui post şi să li se ofere oportunități într-o mare varietate de proiecte", a adăugat ea.

Sursa: *People Management*, 17 iunie 1999, pag. 21.

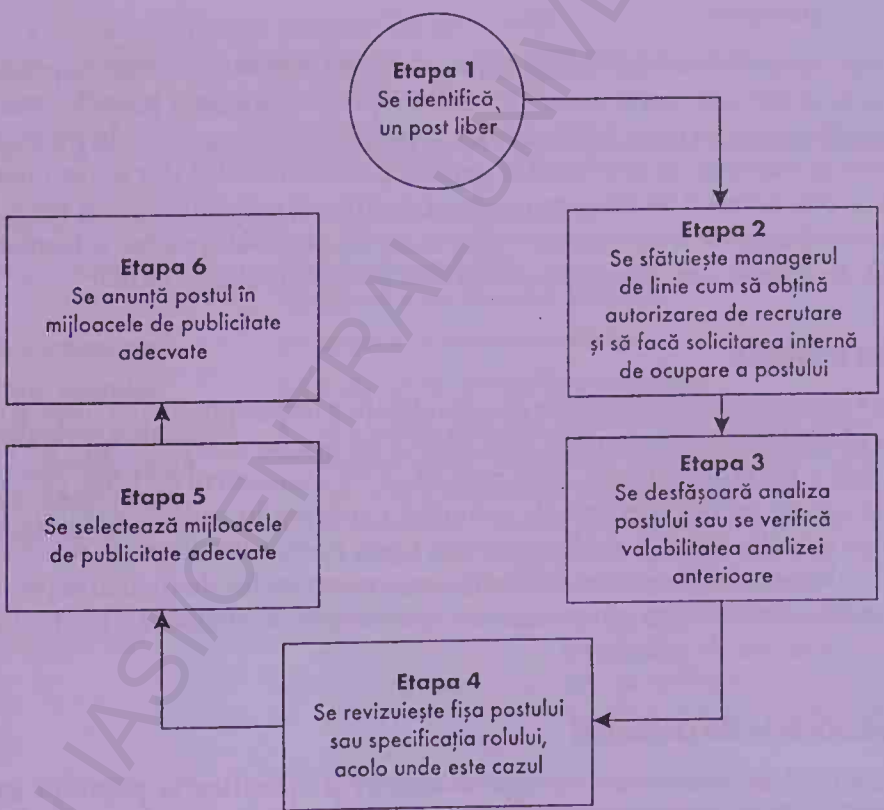


Figura 5.1 *Etapele ciclului sistematic de recrutare*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Înainte de a lua o decizie, managerul superior poate să se consulte cu alți manageri și cu departamentul de RU. În cele din urmă, formularul îi este returnat managerului de linie respectiv. Dacă a primit autorizarea cerută, managerul de linie, prin consultare cu un specialist de RU, va face o cerere de ocupare a postului.

Cererea oficială de ocupare a postului

Acesta este un document pe care managerul de linie își descrie cerințele din următoarele puncte de vedere:

- natura sarcinilor care alcătuiesc conținutul de muncă al postului;
- modul cum s-a schimbat postul (în caz că s-a schimbat) de la data ultimei analize;
- prioritățile postului și sarcinile principale;
- cunoștințele, puterea de înțelegere, aptitudinile, competența și alte însușiri personale necesare pentru efectuarea muncii aferente postului.

Acești factori sunt identificați dintr-o analiză a postului (vezi Capitolul 4) și ei se folosesc pentru a se întocmi o fișă de descriere a postului sau o definiție a rolului (vezi Tabelul 5.1) și o specificație de personal. În practică, aceste documente se stochează în general pe un calculator, dar se recomandă ca practicianul de RU și managerul de linie să se întâlnească și să cadă de acord asupra conținutului lor, în cazul în care s-au produs schimbări față de data la care documentele au fost întocmite ultima oară.

Fișa postului

Nu trebuie irosită nicio ocazie de actualizare a fișelor posturilor. Faptul că s-a identificat existența unui post liber îi dă ocazia practicianului de RU să facă o nouă actualizare, prin consultare cu managerul de linie, care va fi la curent cu orice eventuale schimbări apărute în cadrul postului. Pe lângă uzul lor în scopuri de recrutare, fișele posturilor dețin un rol-cheie și în alte activități, cum ar fi identificarea necesarului de instruire profesională, introducerea sau revizuirea unui sistem de evaluare a posturilor și alte sisteme de salarizare.

Specificația de personal

Acestui document i se mai spune uneori și specificația postului sau specificația de *recrutare*. Scopul lui este de a detalia însușirile particulare corespunzătoare profilului persoanei ideale pentru postul în cauză, iar

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

acestea pot include studiile, calificările, experiența, competențele, atitudinile și orice alte cerințe specifice care țin de postul în chestiune.

Cerința ca principalele îndatoriri și responsabilități care sunt detaliate în fișa postului vor fi îndeplinite la nivelul standardelor de performanță necesare sau peste acest nivel, precum și natura îndatoririlor și a atribuțiilor în sine, vor furniza indicații despre cunoștințele și competențele pe care va trebui să le posede potențialul deținător al postului. Specificația de personal, prin urmare, poate fi văzută ca o reflectare a caracteristicilor principale ale fișei postului, sub forma însușirilor personale.

În trecut, se dedicau eforturi considerabile, în materie de timp și ingeniozitate, elaborării unor modele pentru specificațiile de personal. Fiecare model prezenta un set elementar de criterii pe baza cărora se puteau stabili cerințele "minime/esențiale" și cerințele "oportune/de dorit" în privința deținătorului postului. Conținutul fișei postului (Tabelul 5.1) furnizează criteriile de bază pentru specificația de personal.

Trei modele care au rezistat cu succes la proba timpului sunt:

- Planul în șapte puncte (Rodger, 1952).
- Sistemul de notare cu cinci calificative (Fraser, 1966).
- Planul în opt puncte (Plumbley, 1976).

Modelul lui Rodger este cel mai bine-cunoscut și cel mai frecvent folosit.

Tabelul 5.1 *Un exemplu reprezentativ pentru fișa postului*

Organizația	Farm Fresh Foods Ltd Whatsheaf Lane, Penyard, Wiltshire
Departamentul	Departamentul de contabilitate
Titlul postului	Șeful secției de contabilitate financiară
Îndatoriri principale: **Se subordonează managerului de departament**	1. Are în grijă conturile celor mai mari clienți ai firmei, asigurându-se că datele aferente sunt ținute la zi și că facturile și extrasele de cont sunt expediate la timp 2. Monitorizează limitele de creditare, asigurându-se că ele nu sunt depășite fără aprobare specială 3. Face aranjamentele necesare pentru ca toate limitele de creditare care depășesc 2.500 £ să aibă asigurare 4. Ține legătura cu agențiile de verificare a solvabilității 5. Alocă sarcinile de muncă ale personalului executant din cadrul secției 6. Supervizează munca unei echipe din opt funcționari de evidență a conturilor, oferindu-le sfaturi și îndrumare atunci când este necesar

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

	7. Monitorizează standardele de performanţă ale personalului de evidenţă a conturilor 8. Supervizează funcţionarea eficientă şi eficace a secţiei de evidenţă a conturilor 9. Păstrează relaţii bune cu clienţii, atunci când le răspunde la solicitările de informaţii despre conturile lor
Salariul şi alte condiţii principale de încadrare	Salariu de 20.000 £ pe an, plus automobil de firmă. Indemnizaţie de mutare a domiciliului, birou bine dotat, situat într-o zonă rurală plăcută. Posibilitate de participare la un plan de pensii privat, după doi ani. Obligaţia de a participa la un sistem formal de evaluare, după expirarea unei perioade de probă cu durata de şase luni.
Performanţa şi perspectivele de înaintare în carieră	Posibilitatea de promovare pe postul de manager asistent, după doi ani. Standardele critice de performanţă se referă la păstrarea unor relaţii bune cu clienţii şi la gradul în care sunt respectate datele de emitere a facturilor şi extraselor de cont.

Deşi structura modelului lui Rodger continuă să rămână valabilă, conţinutul său propriu-zis, în forma iniţială, nu se recomandă spre folosire în ziua de azi. Modul de formulare a ideilor reflectă valorile promovate social la data publicării lui, care a fost cu 20 de ani înainte să ia fiinţă legile împotriva discriminării. De exemplu, elementele gen "aspectul fizic" şi "circumstanţele" pot fi considerate discriminatorii. Modelul însă a furnizat o structură sau "listă de control" pe care specialiştii de personal au considerat-o utilă, prin aceea că le permitea să plaseze cerinţele în comparaţie cu categoriile aferente din specificaţie. Planul în şapte puncte este prezentat în Tabelul 5.2, ca exemplu în ceea ce priveşte conţinutul şi forma în care au fost scrise iniţial toate cele trei modele.

Punctele utilizate de celelalte două modele sunt:

J.M. Fraser: Sistemul de notare cu cinci calificative	**B. Plumbley: Planul în opt puncte**
Intelectul şi abilităţile	Inteligenţa generală
Calificările	Aptitudinile speciale
Impactul asupra celorlalţi	Realizările personale
Ajustarea	Atributele fizice
Motivaţia	Dispoziţia
	Circumstanţele
	Interesele
	Tipul de personalitate

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Tabelul 5.2 *Model de structură pentru o specificație de personal*

Însușirea	Descriere
1 Fizicul	Acest termen acoperă starea de sănătate, constituția fizică, vârsta, înfățișarea, auzul bun și dicția. Atributele fizice pot fi adăugate sau eliminate în funcție de necesități.
2 Realizările	Aici sunt incluse realizările școlare și academice, instruirea profesională primită, cunoștințele, aptitudinile și experiența deja dobândită.
3 Inteligența	Inteligența generală, abilitățile specifice și metodele de evaluare a acestor calități.
4 Aptitudinile speciale	Orice aptitudini speciale, cum ar fi dexterități mecanice, manuale, verbale, numerice, de creativitate etc.
5 Interesele	Interesele personale ca posibili indicatori ai unor aptitudini, abilități sau trăsături personale (de exemplu: preocupări intelectuale, pasiuni practice/de construit, persoană activă fizic, social, artistic).
6 Dispoziția	Caracteristicile de personalitate necesare (de exemplu: bună dispoziție, seriozitate, siguranță de sine, asertivitate, ambiție, energie, perseverență, inițiativă, motivație).
7 Circumstanțele	Circumstanțele personale și familiale (de exemplu: mobilitate, obligații, situația familială și îndatoririle care decurg din aceasta).

Așa cum menționam mai sus, conținutul ca atare al celor trei modele nu se recomandă spre utilizare în ziua de azi, dar structurile rămân în continuare utile. Referindu-ne la postul de conducător al secției de evidențe financiare ale conturilor-client, Tabelul 5.3 reprezintă o adaptare generală a structurii care, în lumina legislației curente și a abordărilor moderne de recrutare, se poate dovedi legitimă și relevantă.

Tabelul 5.3 *Un exemplu reprezentativ pentru specificația de personal*

Farm Fresh Foods Limited	**Titlul postului: Șef secție contabilitate financiară**	
Cerințele postului	**Esențiale**	**De dorit**
1 Calificări	Certificat AAT și studii economice	Certificat ACCA sau diplomă de studii în contabilitate

BCU TIMIȘOARA UNIVERSITY LIBRARY

Farm Fresh Foods Limited	Titlul postului: Şef secţie contabilitate financiară	
Cerinţele postului	**Esenţiale**	**De dorit**
2 Cunoştinţe	Bună cunoaştere a contabilităţii financiare	Cunoaşterea tuturor aspectelor de contabilitate financiară şi management financiar
3 Aptitudini	Capacitate de utilizare a sistemelor de contabilitate. Capacitatea de utilizare a softurilor de contabilitate.	Peste standardul minim şi maximizarea utilizării softurilor specializate
4 Experienţă	Doi ani în rolul de conducător al unei echipe sau de supervizor	4-5 ani într-o rol relevant de conducător al unei echipe. Familiarizat cu activitatea departamentelor contabile din supermarketuri.
5 Management	Obişnuit să conducă echipe de contabili. Capabil să monitorizeze şi să evalueze standarde de performanţă.	Capacitate de depăşire a standardelor minime. Capabil să ridice standardele de performanţă.
6 Calităţi personale	Maniere politicoase. Bună comunicare orală şi în scris.	Bune aptitudini de conducere şi obişnuit să lucreze în condiţii de presiune.

ACTIVITATEA 20

Întocmiţi o specificaţie de personal pentru postul dumneavoastră sau pentru un post deţinut în trecut şi o alta pentru postul unui coleg, care diferă de al dumneavoastră.

ANUNŢAREA POSTULUI VACANT

După ce s-au adunat informaţiile necesare şi documentaţia a fost compilată sau revizuită (după caz), pasul următor îl reprezintă anunţarea postului liber. Totuşi, în funcţie de natura şi de nivelul postului, varianta publicităţii s-ar putea să nu fie neapărat cea mai bună opţiune, plus că se poate dovedi costisitoare. Termenul "publicitate" în limba engleză provine din cuvântul latin *advertere*, care înseamnă *a face cunoscut*, iar faptul că un post este vacant poate fi făcut cunoscut în mai multe feluri. De exemplu, putem:

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Să facem publicitate internă* pe aviziere şi în revista companiei, dar mai întâi trebuie să vedem ce frecvenţă de apariţie are revista, să aflăm care este data limită până la care se primesc anunţuri şi să vedem dacă se potriveşte cu data fixată pentru ocuparea postului vacant.
- *Să cercetăm evidenţele de RU* în căutarea unor candidaţi interni potriviţi şi să examinăm dosarele celor care au trimis anterior CV-uri în ideea unor posibile oportunităţi viitoare. Anunţul intern trebuie în continuare să apară, deoarece toată lumea trebuie să aibă şanse egale de a concura la ocuparea postului.
- *Să apelăm la consultanţi pe probleme de selecţie, generalişti sau specializaţi.* Consultanţii sunt aduşi atunci când organizaţia ar avea de câştigat din competenţa lor expertă, în recrutarea de candidaţi pentru posturi mai înalte din organizaţie şi atunci când posturile libere apar în domenii specializate de mare importanţă, cum ar fi în anumite specializări de inginerie, IT, chimie — orice lucru de care are nevoie organizaţia.
- *Să apelăm la agenţii de plasare în muncă.* Oamenii asociază agenţiile de plasare cu personalul temporar şi angajat cu timp parţial, dar majoritatea acestor agenţii sunt foarte eficace în a găsi personal şi pentru alte categorii ale forţei de muncă. Reputaţia lor este cea mai bună în găsirea de personal administrativ şi funcţionăresc, dar multe se specializează în anumite tipuri de funcţiuni, cum ar fi domeniul financiar, cel al alimentaţiei publice, cel al meseriilor din construcţii, domeniul RU şi domeniul IT.
- *Să solicităm aplicaţii din partea studenţilor cu "experienţă de muncă".* Această sursă poate fi chiar foarte bună, mai ales că managerii i-au cunoscut deja pe candidaţi şi au văzut câte ceva din capacitatea lor de muncă.
- *Să contactăm şcoli, colegii şi universităţi,* să le sprijinim evenimentele dedicate carierei profesionale şi să întreţinem relaţii bune cu ele. Acestea sunt prilejuri pentru a-i cunoaşte pe potenţialii angajaţi şi a le prezenta convingător avantajele muncii în organizaţia noastră.
- *Să apelăm la Oficiile Forţelor de Muncă.* Cei care se înregistrează la Oficiile Forţelor de Muncă sunt de regulă şomeri, iar unii angajatori pot vedea un dezavantaj în acest lucru, punându-şi întrebarea de ce au rămas fără serviciu. Într-o notă ceva mai pozitivă, Torrington şi Hall (1998) subliniază că Oficiile Forţelor de Muncă sunt responsabile social şi sigure, că ele pot să găsească foarte repede candidaţi şi că numărul celor care şi-au găsit un serviciu prin intermediul lor a crescut semnificativ. Un alt avantaj este acela că pot să ofere

facilitatea unei baze de date naționale accesibile în plan local, în cadrul căreia se poate cerceta o vastă piață de muncă în căutarea candidaților potriviți. De asemenea, merită remarcat că nu percep taxe pentru serviciile lor.

Publicitatea externă

Beneficiile utilizării unei agenții de publicitate sunt incontestabile. O agenție poate să asigure competența expertă necesară în redactarea anunțului de angajare, realizarea unei concepții grafice de calitate și a unor elemente vizuale care să atragă imediat atenția, precum și a altor aspecte cu impact vizual. Ea poate să ne sfătuiască în privința tuturor chestiunilor de publicitate, inclusiv aspectele juridice (discriminarea), alegerea mijloacelor de publicitate, plasarea anunțurilor și analiza răspunsurilor. De asemenea, agențiile pot să asigure caracterul anonim, adică situația în care anunțurile noastre apar în numele agenției. Organizația ar putea decide să procedeze astfel atunci când desfășoară un efort de marketing confidențial sau dezvoltă un nou produs, și nu dorește ca titlurile posturilor din publicitatea pe care o face să dea de gol natura planurilor sale. Toate acestea au un cost, firește, dar, de obicei, beneficiile îl depășesc cu mult.

Philip Plumbley evidențiază câteva dintre avantajele apelării la o agenție de publicitate:

> Nu trebuie furnizată decât o singură copie a textului, indiferent cât de multe publicații urmează să fie utilizate; agenția va fi aceea care va rezerva spațiul de publicitate; va pregăti concepția grafică și tipografică; va citi și va corecta șpalturile; va verifica dacă anunțul corect a apărut în publicația corectă, la momentul potrivit; și nu trebuie să se completeze decât un singur cec de plată, pentru a se achita onorariul lunar al agenției.
>
> (Plumbley, 1985)

Tipuri de publicitate pentru recrutare

Cele mai des utilizate mijloace pentru publicitatea de recrutare sunt ziarele și revistele, în care anunțurile pot apărea sub următoarele forme:

- *Anunțuri de mică publicitate:* acestea, la care se face uneori referire cu termenul de "anunțuri la grămadă", apar pe coloane separate în secțiuni speciale ale ziarelor, îndeosebi cele locale și regionale.
- *Anunțuri de mică publicitate semi-separate:* acestea apar tot în coloanele separate ale secțiunilor de mică publicitate, dar ideea este ca ele să se evidențieze cumva de restul anunțurilor obișnuite. De regulă,

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

acest lucru se realizează cu ajutorul unor litere groase în textul de introducere al anunțului, prin îngustarea corpului principal al textului sau prin introducerea anunțului într-un chenar.

- *Anunțuri separate:* acestea sunt introduse într-un chenar şi conțin elemente grafice menite să evidențieze imaginea corporatistă a organizației, incluzând de obicei şi sigla. Este cel mai scump tip de publicitate pentru recrutare, dar el are realmente un impact mai mare decât anunțurile de mică publicitate şi este ideal pentru posturile de un nivel tehnic superior sau de înaltă specializare profesională. De asemenea, anunțurile de acest tip creează o imagine cu care cititorii vor ajunge în final să se familiarizeze.

Plasarea unui anunț de angajare

Plasarea anunțurilor de mică publicitate, obişnuite şi semi-separate, este un proces destul de simplu, dat fiind că ele pot fi plasate prin telefon, prin poştă sau prin e-mail. Există totuşi câteva reguli generale, pe care le prezentăm în Tabelul 5.4.

Tabelul 5.4 *Reguli pentru plasarea anunțurilor de angajare*

Ce se face:	Ce nu se face:
Managerul de linie trebuie să aprobe anunțul.	Să-i lăsați pe telereprezentanții de vânzări ai departamentelor de publicitate să vă convingă să cumpărați mai mult spațiu decât aveți efectiv nevoie.
Asigurați-vă că textul pe care l-ați scris pentru anunț respectă prevederile legislației împotriva discriminării.	Să plasați anunțul prin telefon şi cu asta să considerați chestiunea rezolvată. Întotdeauna să cereți şi să obțineți o confirmare scrisă pentru: (i) *ce* anume va apărea, şi (ii) *când* va apărea.
Asigurați-vă că materialul scris de dumneavoastră include data la care va fi publicat anunțul.	
Obțineți confirmarea scrisă a textului care va apărea efectiv şi la ce dată.	

Anunțurile de tip reclamă

Cel mai bine este să lăsăm în mâinile experților problema unui anunț publicat în condiții de reclamă. Puțini sunt diletanții care au capacitatea

de a produce, în primul rând, un text de anunț care să fie de bună calitate, în al doilea rând să producă şi o concepție grafică potrivită, care să exprime imaginea organizației şi, în acelaşi timp, să se reflecte pozitiv asupra ei, şi în al treilea rând, să realizeze un material publicitar care va atrage irezistibil atenția unor potențiali candidați serioşi. Majoritatea anunțurilor de tip reclamă sunt concepute şi plasate prin agenții de publicitate.

Ce trebuie să conțină anunțul

Anunțul trebuie să conțină în primul rând un titlu, care de obicei va fi chiar titlul postului. Pe de altă parte, s-ar putea să fie ceva în legătură cu postul care are şanse mai mari "să sară în ochi", cum ar fi salariul, perspectivele atrăgătoare sau localizarea. "Veniți să lucrați în Districtul Lacurilor", de exemplu, ar reprezenta un titlu apt să atragă atenția. În ce priveşte titlul postului, trebuie să ținem minte că oamenii care cercetează secțiunea de angajări a ziarelor se vor uita după ceva care să le fie familiar, deci categoric nu este cazul să vă "jucați" cu denumirile posturilor, într-un efort de a-i atrage pe candidați. Vremea unor anunțuri gen "manager de vânzări în activitate independentă", în loc de "reprezentant de vânzări", sau "şef de dezvoltare", în loc de "responsabil cu instruirea", au luat demult sfârşit, la începutul anilor '80.

Dacă urmează să fie menționat şi salariul, iată ce vă sfătuieşte John Courtis:

> Nu vă călciți! Dacă prețul pieței pentru postul în cauză, conform vârstei, experienței şi aptitudinilor, este de 38.000 £ pe an, oferiți-l fără niciun echivoc. Nu ezitați să vă bateți cu directorul executiv, care se uită la anunțul dumneavoastră, ridică din sprâncene şi vă sugerează să-l puneți la "în jur de 35.000 £ pe an", pe motiv că oricum puteți să-l negociați mai sus, dacă aplicantul nu se lasă. Adevărat, dar gândiți-vă la candidatul ideal pe care îl veți rata, dat fiind că este deja plătit cu 35.500 £ — deci oferta dumneavoastră n-are cum să-l intereseze. Nu-i aşa că ați fi plătit şi mai mult decât 38.000 £, ca să puneți mâna pe el? Poftim, acum ați ratat această şansă!
>
> (Courtis, 1994)

De asemenea, includeți şi un scurt sinoptic al conținutului postului, cerințele sale, responsabilitățile de subordonare şi beneficiile. Spuneți câte ceva despre organizația însăşi, statutul ei în cadrul sectorului, politica de angajare, perspectivele de promovare etc. Evident, spațiul de publicitate este scump, aşa că nu puteți s-o țineți la nesfârşit cu lauda de sine! În sfârşit, anunțul publicitar trebuie să-l informeze pe cititor despre modul cum poate aplica pentru ocuparea postului. Candidatura ar putea fi înaintată

prin trimiterea unei scrisori de aplicație şi/sau a unui CV, sau prin solicitarea în scris ori prin telefon a unui formular de cerere. Această ultimă metodă este privită de multe organizații, mai ales de cele din sectorul public, ca o ocazie pentru a trimite "detalii suplimentare" despre postul anunțat, ceea ce ar putea include o descriere a postului şi o specificație de personal. Alternativ, multe anunțuri publicitare îl trimit pe cititor la formularul de cerere de pe site-ul Web al organizației.

Activitatea 21

Întocmiți textul unui anunț publicitar de angajare pentru postul dumneavoastră şi încă unul pentru postul unui coleg.

Alte mijloace de difuzare a anunțurilor de angajare

Organizațiile foarte mari, cum ar fi forțele armate, serviciile naționale de sănătate şi departamentele guvernamentale, folosesc televiziunea, adeseori în cadrul unei campanii care cuprinde şi anunțuri sub formă de reclamă în ziare şi reviste. Televiziunea este cel mai scump mijloc de publicitate care poate fi folosit; adevărat, anunțurile difuzate prin acest mijloc audiovizual nu sunt reținute prea mult în memorie, deci trebuie să fie repetate, dar impactul lor nu poate fi egalat de niciun alt tip de mijloc.

Recrutarea electronică

S-a manifestat o creştere semnificativă a demersurilor de anunțare a posturilor vacante cu ajutorul mijloacelor electronice, în principal prin utilizarea Internetului şi a intraneturilor proprii ale organizațiilor, cu primirea răspunsurilor pe e-mail. Ar fi însă dificil de evaluat dacă uzul electronic este în principal menit să înlocuiască sau doar să completeze metodele tradiționale. Nici una dintre abordări nu este exclusivă şi activitățile derulate electronic şi în sistem tradițional pot fi combinate în aproape orice stadiu al procesului de recrutare. De exemplu, un anunț apărut în presa scrisă îi poate dirija pe cititori către un site de pe Web cu mai multe informații, sau un site corporatist le poate cere candidaților să solicite un formular de aplicație prin e-mail sau prin telefon, care formular va fi apoi prelucrat prin mijloace manuale (CIPD, 2000).

S-a estimat că aproximativ 75% din totalul angajatorilor folosesc în prezent o formă sau alta de recrutare electronică, mai ales la capitolul răspunsurilor prin e-mail şi la cel al acceptării CV-urilor prin e-mail (Beardwell şi Wright, 2004). Conform datelor comunicate de CIPD, cam

20% din totalul organizațiilor acceptă prin e-mail formulare de aplicație completate (CIPD, 2002).

Avantajele şi dezavantajele recrutării electronice

Avantajele utilizării mijloacelor electronice de comunicare pot fi rezumate după cum urmează:

- Ciclul de recrutare durează mai puțin.
- Se pot reduce costurile, dacă recrutarea electronică este folosită în locul altor metode mai scumpe.
- Se poate ajunge la o gamă mai variată de aplicanți.
- Organizațiile pot să expună o imagine mai actualizată.
- Se asigură o acoperire globală nonstop.

Dezavantajele pot fi rezumate după cum urmează:

- Recrutarea electronică are maximă eficacitate atunci când este utilizată ca parte dintr-un proces de recrutare integrat, şi multor organizații le lipsesc deocamdată resursele şi competența expertă pentru a realiza acest lucru.
- Încă nu reprezintă prima opțiune procedurală pentru cei mai mulți dintre doritorii de angajare.
- Nu toți potențialii aplicanți au acces la Internet, iar utilizarea sa în paralel cu anunțuri publicate în presă ar putea creşte costurile.
- Poate să conducă la primirea unui număr sporit de cereri neavenite, care trebuie preselectate, iar aceasta presupune creşterea costurilor.

Materialul de mai sus este preluat de pe site-ul CIPD de pe Web, "Recruitment on the Internet: quick facts" (2002), cu permisiunea proprietarului site-ului, Chartered Institute of Personnel and Development, London.

FORMULARELE PENTRU CEREREA/APLICAȚIA DE ANGAJARE

Avantajul utilizării unor formulare-tip pentru cererea sau aplicația de angajare este acela că prezintă informațiile de care avem nevoie într-un format standardizat. Acest lucru accelerează ritmul de sortare a cererilor primite, dat fiind că, spre deosebire de CV-uri, care pot să îmbrace nenumărate forme, aici ştim exact unde să ne uităm după fiecare element succesiv de informații. Una dintre problemele formularelor-tip este aceea

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

că mulți aplicanți se simt obligați să scrie câte ceva ca răspuns la absolut fiecare întrebare.

Exemplul 8: formulare care pot fi citite automat, prin recunoașterea optică a caracterelor sau semnelor (formulare OCR/OMR)

Acestea sunt concepute în așa fel încât candidatului i se prezintă o serie de opțiuni, fiecare având alături o căsuță goală. De exemplu, dacă specificația de personal arată că una dintre cerințele minimale este o diplomă de colegiu, în timp ce cerința de dorit este o licență universitară, secțiunea relevantă din formular va apărea în felul următor:

Diplomă de colegiu ☐
Licență ■

Candidatul este rugat să coloreze cu negru căsuța corespunzătoare, după care sistemul de citire automată va sesiza care dintre cele două căsuțe a fost înnegrită. În acest caz, aplicantul deține o licență. Formularele se trec apoi prin cititorul optic de caractere sau semne (OCR/OMR), care le sortează cu mare viteză.

RĂSPUNSURILE LA ANUNȚUL DE ANGAJARE

S-a spus mai sus că informațiile despre modul cum potențialii candidați și-ar putea manifesta interesul față de post fac parte din însuși conținutul anunțului, ceea ce înseamnă că foarte curând vor începe să se primească aplicații. Acesta este punctul în care recrutarea se termină și începe selecția.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini dumneavoastră recrutarea?
2. Care sunt factorii care au influențat schimbarea abordărilor în ce privește publicitatea de recrutare?
3. Ce factori societali au provocat o creștere a importanței recrutării?
4. De ce, atunci când recrutați pentru un post vacant, ar putea fi piața internă a muncii prima dumneavoastră opțiune?

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

5. De ce, pe de altă parte, ar putea piața externă a muncii să fie prima dumneavoastră opțiune?
6. Din punctul de vedere al amplorii şi al sferei de acoperire, care sunt cele patru dimensiuni ale pieței externe a muncii?
7. Ce este o cerere oficială de ocupare a unui post şi cine o întocmeşte?
8. Care este scopul unei specificații de personal?
9. Care sunt principalele beneficii ale utilizării unei agenții de publicitate?
10. Atunci când se anunță un post liber, care sunt alternativele, față de publicarea unui anunț de angajare în ziare şi reviste?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 6

Selecția

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui:

- să înțelegeți abordările tradiționale şi moderne de selecție;
- să puteți să organizați un eveniment de selecție;
- să înțelegeți o varietate de metode de selecție şi să puteți participa la aplicarea lor;
- să înțelegeți aspectele juridice ale selecției.

INTRODUCERE

Selecția este una dintre cele mai importante sarcini ale practicianului de RU, dat fiind că este vital să fie ocupate posturile vacante cu oameni care sunt nu doar adecvat calificați pentru posturi specifice, ci şi flexibili, precum şi dispuşi şi capabili să facă față schimbării.

Cei implicați în selecție sunt practicienii de RU şi managerii de linie, în sensul că ei organizează efectiv evenimentele de selecție şi participă la ele pe tot parcursul procesului, până la luarea deciziilor finale de selecție. Managerii superiori formulează politicile de selecție, elaborează procedurile şi facilitează instruirea profesională pentru cei implicați la nivelul interfeței.

ADUCEREA ÎN ORGANIZAȚIE A OAMENILOR POTRIVIȚI

Percepția modernă asupra obiectivelor selecției impune ca selecționerii să exercite un grad ridicat de atenție în a se asigura că sunt angajați oamenii

BOLTON UNIVERSITY LIBRARY

"potriviți". Pentru a se putea realiza acest lucru, accentul se pune tot mai mult pe utilizarea centrelor de evaluare, care ar putea cuprinde activități de simularea postului/probă de lucru. Selecționerii pot folosi, de asemenea, și teste ocupaționale, care sunt în mod specific proiectate să identifice la candidați aptitudinile și competențele necesare pentru desfășurarea muncii, precum și teste psihologice, care identifică trăsăturile de personalitate ale candidaților, gradul de inteligență, valorile și atitudinile care sunt necesare pentru adoptarea corespunzătoare a rolului profesional. Interviul de angajare, care reprezenta odată elementul central al procesului de selecție, continuă să dețină un rol important, dar utilizarea unor tehnici mai sofisticate a dus la diminuarea însemnătății sale.

Metodele tradiționale

Toate acestea nu înseamnă însă că metodele tradiționale de selecționare a noilor angajați au fost în întregime abandonate. Majoritatea organizațiilor mici continuă să apeleze la interviu ca la metoda principală, ba chiar, în destule cazuri, ca la unica metodă de selecție. Până și în organizațiile de mărime medie, metodele tradiționale al căror element central îl constituie interviul continuă să fie larg utilizate.

Factori care influențează abordarea modernă

Beaumont (1993) identifică trei probleme esențiale care au sporit importanța deciziei de selecție. În primul rând, schimbările demografice de pe piața muncii se reflectă în componența grupurilor de candidați la ocuparea unui post, iar acest lucru accentuează importanța echității și a egalității în materie de selecție. În al doilea rând, cererea pentru o forță de muncă policalificată și flexibilă, și creșterea accentului pus pe munca în echipă, au făcut ca deciziile de selecție să aibă mai mult în vedere comportamentul și atitudinile, decât potrivirea dintre calificările indivizilor și cerințele postului. În al treilea rând, accentul pus pe strategia corporatistă și managementul personalului a condus la noțiunea de selecție strategică, adică un sistem care corelează procesele și rezultatele selecției cu scopurile organizației, și caută să creeze o corespondență între fluxul de personal angajat și strategiile de afaceri emergente.

POLITICA DE SELECȚIE

Aceasta face parte din politica globală de angajare a organizației și trebuie să explicitezе modul în care organizația intenționează să procedeze pentru

selectarea noilor angajați. Documentul de politică trebuie să coreleze în mod direct sistemele de selecție cu atingerea țelului organizației de realizare a unui avantaj competitiv. Procedurile efective, aşadar, trebuie să fie specific proiectate pentru a aduce în organizație personalul care posedă cunoştințele, aptitudinile, competențele şi atitudinile necesare pentru a aduce contribuții adecvate la îndeplinirea acestui țel.

Egalitate şi diversitate

Politica trebuie de asemenea să expliciteze abordarea în materie de selecție menită să asigure egalitatea de şanse. Organizațiile diferă între ele din punctul de vedere al abordărilor folosite pentru formularea unor strategii etice şi legitime, precum şi a politicilor în materie de discriminare. Aceasta este o secțiune extrem de importantă a declarației de politică a organizației şi va tratată mai amănunțit în Capitolul 14.

PROCESUL DE SELECȚIE

Selectarea noilor angajați este o sarcină vital de importantă. În fapt, ea se referă le previzionarea potențialului şi a performanței pe post, iar decizia finală trebuie să se bazeze pe date de cea mai înaltă calitate cu putință. "Omul sfințeşte locul şi omul face pasul înainte" (Herriot, 1989, pag. 1). "Supraviețuirea şi dezvoltarea pe mai departe a organizațiilor ... depinde de atragerea şi păstrarea unor oameni de mare calibru, motivându-i să-şi întrebuințeze talentele în folosul organizației" (Cooper şi Robertson, 1995, pag. 2).

O recrutare cu succes va fi produs aplicații din partea unor oameni calificați şi cu experiență, dintre care poate fi aleasă persoana cea mai potrivită pentru postul în cauză. Scopul secțiunii de față este de a revedea elementele principale din procesul de selecție, iar apoi de a trece mai departe la discutarea obiectivelor, principiilor şi standardelor selecției. Succesiunea procesului complet de selecție începe cu sortarea cererilor de angajare; continuă cu întocmirea unei liste scurte cu candidații cei mai buni, şi se încheie cu organizarea şi desfăşurarea interviurilor.

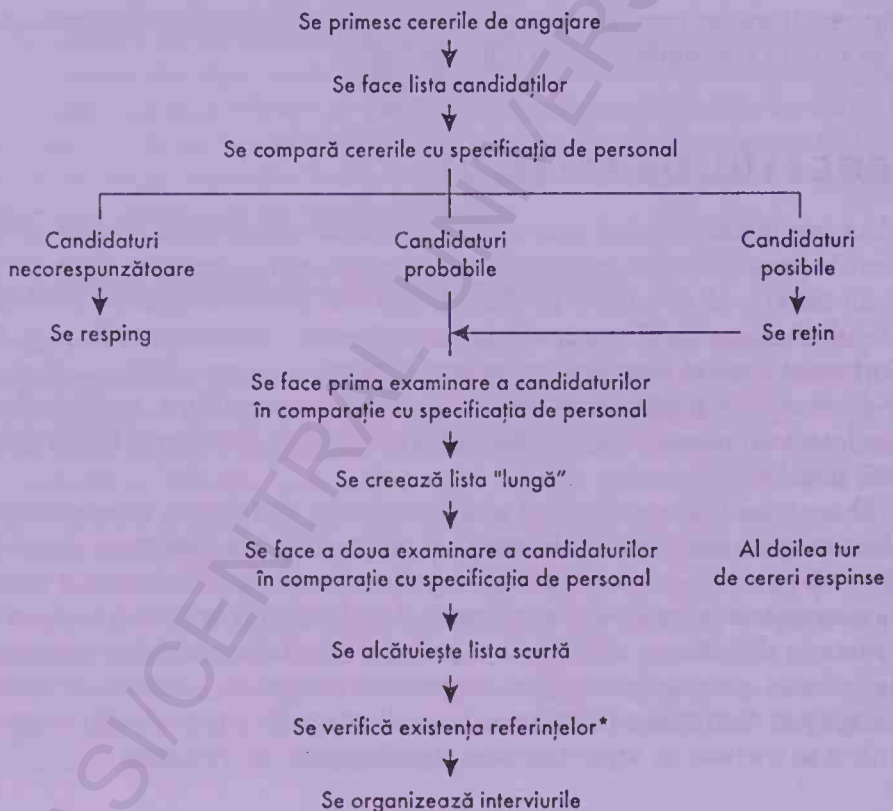
Strategia de selecție

Strategia de selecție trebuie să fie suficient de flexibilă încât să acomodeze necesitățile selecționerului în ceea ce priveşte varietatea de posturi care există în organizație. De exemplu, strategia care ar putea fi adoptată pentru

selectarea, să zicem, a unui tehnician de întreținere va fi alta decât cea adoptată pentru selectarea unui reprezentant de vânzări.

PRESELECȚIA CERERILOR

În multe organizații, procesul de preselecție a cererilor depuse de candidați continuă să fie desfășurat manual, dar există și sisteme computerizate care pot fi utilizate atunci când materialul de răspuns la anunțul de angajare a fost special proiectat pentru această metodă. Utilizate în principal de agențiile de recrutare și acolo unde se primesc foarte multe formulare de aplicație, sistemele computerizate permit prelucrarea electronică a formu-



* **Important:** nu verificați referințele din partea angajatorilor curenți ai candidaților, decât după ce s-a făcut o ofertă de angajare și aceasta a fost acceptată.

Figura 6.1 *Etapele procesului de preselecție*

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

larelor, cu ajutorul softurilor de recunoaştere optică a caracterelor (OCR) sau de recunoaştere optică a semnelor (OMR) (vezi Capitolul 5). Atunci când preselecția se face în mod sistematic, toți candidații sunt supuşi exact aceluiaşi proces, deci cu toții sunt tratați în mod egal (vezi Figura 6.1).

Alcătuirea listei "lungi"

După ce s-a făcut o listă cu datele de bază ale tuturor candidaților (numele şi detaliile de contact), după ce s-au citit toate cererile şi s-a comparat conținutul lor cu cerințele din specificația de personal, se face sortarea lor în trei teancuri: respinse, posibile şi probabile. În mod evident, dacă se foloseşte un cititor optic OCR, numărul cererilor de studiat va fi mult redus. În continuare, tuturor candidaților respinşi li se trimite o scrisoare redactată în termeni curtenitori, şi se alcătuieşte lista "lungă" cu candidații rămaşi, respectiv cei posibili şi cei probabili.

> Dacă, în etapa de publicare a anunțului, se anticipează un număr mare de aplicații primite, se poate introduce în textul anunțului mențiunea că numai candidații care îndeplinesc standardul minimal vor fi contactați, eliminându-se astfel necesitatea de a cheltui timp şi bani cu scrisori de răspuns pentru candidații respinşi.

Alcătuirea listei scurte

Pasul următor constă în reluarea procesului de preselecție, asupra listei "lungi", şi în această fază este important să se facă implicarea managerului de linie. Acesta va fi avut un cuvânt de spus în elaborarea specificației de personal, plus că este în deplină cunoştință de cauză cu privire la scopurile postului, la semnificația şi importanța aspectelor tehnice şi la modul în care postul ar putea evolua pe viitor.

Procesul începe prin reexaminarea candidaturilor posibile, studiindu-le pe cele care se apropie cel mai mult de conținutul specificației de personal, şi hotărând, împreună cu managerul de linie, dacă vreuna dintre ele poate să fie mutată în categoria candidaturilor probabile. În cadrul acestei sarcini, este mai bine să facem exces de prevedere, decât de strictețe, deci regula va fi: *în caz de dubiu, cererea se trece la probabile*. În continuare, sunt examinate candidaturile rămase (cele probabile) şi verificate final, pentru a avea siguranța că toate reprezintă veritabile probabilități de angajare. Candidații care nu ajung să fie respinşi în această fază vor alcătui lista scurtă. În continuare, li se trimit scrisori de refuz tuturor celor respinşi, iar celor ajunşi pe lista scurtă li se trimit scrisori de invitație la interviu.

ORGANIZAREA INTERVIURILOR

Abordarea acestui proces este determinată de strategia de selecție. În acest context, termenul "interviu" se referă la întreaga activitate rămasă din procesul de selecție, ceea ce poate să cuprindă — firește, în funcție de strategia care a fost hotărâtă — un examen medical, administrarea unor teste ocupaționale și organizarea unor centre de evaluare, care pot să includă activități de simulare a postului/probe de lucru și/sau metode de selecție în grup. Interviurile se pot derula în mai multe tipuri de situații: individuale cu un singur intervievator, individuale cu doi intervievatori, interviuri individuale cu o comisie de selecție, interviuri în grup cu o comisie de selecție, sau o combinație a acestor metode.

Interviurile de preselecție

Uneori, concurența pentru postul anunțat este deosebit de strânsă, făcând dificilă diferențierea clară a candidaturilor posibile de cele probabile. O abordare a acestei probleme ar fi prin organizarea de interviuri preliminare, pentru a se clarifica aspecte specifice împreună cu candidații, interviurile finale urmând să fie susținute la o dată ulterioară.

Pregătirea administrativă

Aranjamentele, respectiv locurile de desfășurare, datele și orele, și toate persoanele care urmează să fie implicate, trebuie să fie cu mare grijă coordonate. Răspunsurile la întrebările următoare alcătuiesc o listă de control rezonabilă pentru partea administrativă:

- *Programarea.* Datele și orele relevante au fost stabilite și agreate de toți cei implicați?
- *Locul de desfășurare:* S-au rezervat toate spațiile necesare pentru:
  i. sala de așteptare?
  ii. examenele medicale?
  iii. intervievarea candidaților?
  iv. testarea de selecție?
- *Primirea.* Celor însărcinați cu primirea candidaților li s-a înmânat o listă cu candidații invitați, cu titlul postului scos la concurs, cu datele și orele sosirii lor, și cu locul unde urmează să aștepte?
- *Personalul.* Toți cei ce urmează să fie implicați în acest proces au fost informați despre programarea și succesiunea evenimentelor?
- *Testarea.* Dacă se vor include teste, va fi disponibil un specialist calificat în administrarea lor?

BCU IASI - BIBLIOTECA UNIVERSITARA

- *Candidații.* Tuturor candidaților de pe lista scurtă li s-a comunicat programarea interviurilor și a fost confirmată disponibilitatea lor?
- *Nevoi speciale.* S-au făcut aranjamentele necesare pentru candidații, precum și pentru membrii propriului personal, care au nevoi speciale? Aici intră accesul la toaletă, spațiile de parcare și asistența pentru persoanele cu dizabilități.
- *Examene medicale.* Au fost făcute aranjamentele de rigoare pentru eventualele examinări medicale la care candidații trebuie să se supună, conform cerințelor organizației?

SUCCESIUNEA EVENIMENTELOR

Figura 6.2 vă prezintă o succesiune recomandată a evenimentelor, începând cu sosirea candidaților și terminând cu decizia de selecție ca atare.

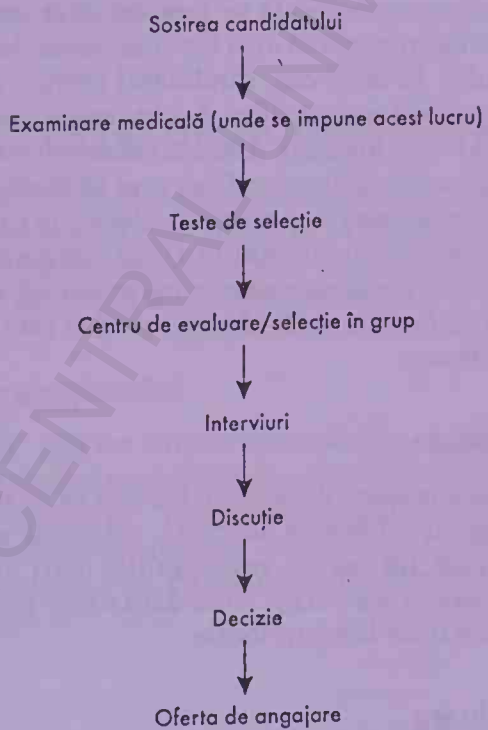


Figura 6.2 *Procesul de intervievare: succesiunea evenimentelor*

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Sosirea şi aşteptarea

Atunci când sosesc, candidaţii trebuie să fie conduşi în zona de aşteptare şi să li se spună aproximativ cât au de aşteptat, ceea ce nu trebuie să fie foarte mult, pentru a nu da impresia de eveniment prost organizat. Această etapă poate fi gestionată de personalul biroului de recepţie al organizaţiei, dar unele organizaţii, mai ales pentru posturile importante, îşi pregătesc o echipă de selecţie care să fie gata să iasă şi să-i întâmpine pe candidaţi şi să-i ajute să se instaleze confortabil în aşteptarea interviului.

În zona de aşteptare se pot amplasa scaune rezonabil de comode, măsuţe pentru cafea, ediţii recente ale revistei companiei, exemplare ale celui mai recent raport anual de activitate şi ale bilanţului contabil, precum şi alte materiale scrise relevante. Candidaţii vor fi nerăbdători să afle cât mai multe informaţii posibil despre organizaţie, înainte să înceapă procesul de intervievare.

Examinarea medicală

Acolo unde examinarea medicală se face de către medicul propriu al organizaţiei, acest lucru poate să aibă loc chiar acolo, la puţin timp după sosirea candidatului. În acest caz, candidatul trebuie să fie informat în avans. Unele organizaţii au o politică de obţinere a unui raport medical asupra tuturor celor nou angajaţi. Altele au aranjamente de utilizare periodică a serviciilor unui cabinet medical, care să desfăşoare examinarea medicală, caz în care aceasta s-ar putea să aibă loc la cabinetul respectiv, anterior zilei stabilite pentru interviu. O a treia categorie de organizaţii le solicită candidaţilor să prezinte o adeverinţă medicală, care se obţine din partea medicului de familie şi, de obicei, costul ei este suportat de către organizaţia angajatoare.

Testele ocupaţionale

Pentru desfăşurarea testelor de selecţie trebuie să se folosească serviciile unor specialişti cu calificarea adecvată, şi trebuie să existe spaţii de desfăşurare adecvate. De regulă, organizaţiile mari dispun din belşug de resursele necesare în acest scop, chiar dacă unele preferă să apeleze la cazarea în spaţii ale unor hoteluri locale.

Centrele de evaluare

Acolo unde se utilizează centre de evaluare sau alte metode de selecţie în grup, se impune alocarea unor intervale mai mari de timp şi procesul

poate să dureze mai mult decât o zi, caz în care candidații trebuie să fie avertizați dinainte în legătură cu acest lucru.

Interviurile

Aceasta este etapa finală care îi cuprinde pe toți candidații. În funcție de strategia de intervievare, trebuie să fie alocat timp suficient, iar interviurile trebuie să fie în așa fel organizate încât fiecărui candidat să i se dedice același interval de timp.

METODE DE EVALUARE A CANDIDAȚILOR

Figura 6.2 indică faptul că, în succesiunea evenimentelor, metodele de evaluare obiectivă preced interviul. Informațiile despre candidați de care au nevoie intervievatorii sunt culese în cadrul testelor și al centrelor de evaluare. Secțiunea următoare descrie, examinează și discută chestiunea testelor și a centrelor de evaluare.

UTILIZAREA TESTELOR OCUPAȚIONALE

Acolo unde candidatul știe că intervievatorul este în posesia rezultatelor testării, încă de la începutul interviului, el va fi mai înclinat să se arate sincer în privința atuurilor sale, a punctelor slabe și a oricăror altor însușiri pe care testele erau menite să le scoată la iveală.

Ce sunt testele ocupaționale?

"Teste ocupaționale" este un termen-umbrelă care acoperă toate tipurile de teste utilizate în cadrul procesului de selecție. Într-adevăr, unii autori le denumesc "teste de selecție". În termeni generali, testul a fost definit ca "modalitate standardizată de apreciere a aptitudinii, cunoașterii, abilității, personalității sau performanței, cu reguli fixe de administrare și calculare a scorului" (Reilly și Chao, 1982).

BCU IAȘI - BIBLIOTECA UNIVERSITY LIBRARY

TESTAREA PSIHOMETRICĂ

Definiție: psihometria

Psihometria este măsurarea atributelor psihologice, ceea ce include testarea unor însuşiri cum ar fi inteligența şi personalitatea, de obicei sub forma completării unor chestionare. Aşa cum sugerează şi termenul, un test psihometric este un test ale cărui rezultate se analizează statistic.

Componentele inteligenței, cum ar fi abilitatea verbală, spațială şi numerică, se măsoară prin teste cognitive. Testele de personalitate au ca scop identificarea predispoziției unei persoane spre a se comporta în anumite moduri, în anumite situații. Testele cognitive şi cele de personalitate pot fi obținute contra cost.

Cine proiectează testele ocupaționale?

Testele de selecție nu sunt concepute la întâmplare de către practicienii de RU, şi nici de către altcineva din organizație. La modul ideal, ele au fost proiectate de psihologi, angajați au unei firme de consultanță, care au calitatea de experți în domeniu. Firmele de consultanță îşi instruiesc organizațiile client cum să administreze testele, ceea ce include utilizarea tehnicilor psihometrice, prin care se obține scorul de performanță al candidaților. Testele trebuie să fie valide, adică să măsoare ceea ce afirmă că măsoară, şi să fie fidele, adică să producă rezultate consecvente în timp.

De ce să utilizăm asemenea metode?

În ultimii ani s-a constatat o creştere constantă a utilizării testelor ocupaționale, parțial din cauza umbrelor de dubiu pe care cercetarea le-a aruncat asupra metodei interviurilor, şi parțial pentru că principiile şi practicile de MRU au scos în evidență importanța personalului ca mijloc de realizare a unui avantaj competitiv. Acest accent pronunțat pe valoarea resursei umane i-a determinat pe selecționeri să apeleze la cele mai bune mijloace posibile, pentru îndeplinirea scopului propus. De asemenea, folosirea dovezilor rezultate din testare vine să susțină intenția organizației de a respecta principiile echității şi ale egalității de şanse, dat fiind că toți candidații la ocuparea unui post anume se supun exact aceluiaşi test, şi niciun test nu a fost conceput de cei care fac selecția.

Avantajul utilizării tehnicilor de testare psihometrică este acela că ele produc dovezi obiective şi care pot fi coroborate, chiar dacă niciodată nu

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

trebuie să se ia o decizie de angajare exclusiv pe baza rezultatelor testării. Este însă mai bine să existe măcar câteva dovezi obiective, decât deloc, mai ales dacă ele susțin ceea ce veți afla ulterior despre candidat în cursul interviului.

Cine administrează testele?

Societatea Britanică de Psihologie (British Psychological Society — PBS) impune în prezent ca utilizatorii testelor să fie corespunzător instruiți și certificați. Orice organizație care dorește să utilizeze criterii psihometrice în scopuri de selecție trebuie să se asigure că are la dispoziție personal corespunzător instruit. Pentru organizațiile cărora le lipsește personal cu calificarea necesară, există consultanți independenți care pot să ofere serviciile de rigoare.

Diferențele culturale

Este necesar să dăm dovadă de prudență în chestiunea testelor ocupaționale, mai ales atunci când supunem la teste psihometrice persoane de curând sosite din culturi diferite de cea britanică. Persoanele care dau aceste teste trebuie să stăpânească la un nivel rezonabil limba engleză. De asemenea, testele s-ar putea să conțină elemente culturale pe care oamenii din alte părți ale lumii nu întotdeauna le vor sesiza sau înțelege. Concluziile care se trag din rezultatele unor teste administrate prin tehnici psihometrice s-ar putea să nu detecteze faptul că, de exemplu, cineva care a căzut la testul "abilității de conducere" a obținut acest rezultat pur și simplu pentru că n-a știut cum să parcurgă testul, și, în fapt, individul în cauză s-ar putea să aibă un bun potențial de conducător.

CENTRELE DE EVALUARE

Definiție: centrele de evaluare

Un centru de evaluare este "un grup restrâns de participanți care parcurg sub observație o serie de teste și de exerciții, în ideea de a li se evalua aptitudinile și competențele, gradul de adecvare pentru anumite roluri și potențialul pentru dezvoltare" (Fowler, 1992). În activitatea de observare sunt implicați mai mulți asesori și selecționeri, iar candidații sunt puși să treacă prin mai multe "probe", menite să le detecteze atuurile și slăbiciunile (Porteous, 1997).

După Beardwell şi Wright (2004), centrele de evaluare au o serie de caracteristici definitorii:

- Se utilizează o varietate de tehnici de evaluare individuală şi de grup, dintre care cel puţin una va fi o simulare a activităţii de muncă.
- Se utilizează mai mulţi asesori (adeseori, raportul este de un asesor la doi candidaţi). Aceşti asesori trebuie să fi beneficiat de instruire de specialitate anterior participării la centrul de evaluare.
- Deciziile de selecţie se bazează pe reunirea informaţiilor rezultate din tehnicile aplicate şi din observaţiile asesorilor.
- Pentru identificarea comportamentelor şi a caracteristicilor pe care urmează să le aprecieze centrul de evaluare se utilizează analiza postului.

Simularea postului

Acesta este un exerciţiu în cadrul căruia candidatul trebuie să facă faţă unor situaţii care reprezintă în mod caracteristic activitatea postului pentru care a aplicat. Adeseori, va fi vorba de exerciţii de testare a potenţialului managerial de rezolvare a problemelor şi de psihodrame sau situaţii interpretate pe roluri.

Proba de lucru

Această metodă presupune plasarea candidatului în rolul de muncă propriu-zis, pentru o perioadă de timp prestabilită, şi evaluarea performanţei lui efective. Un alt exemplu pentru proba de lucru ar fi atunci când candidatului i se cere să execute o serie de sarcini similare celor pe care le va avea de rezolvat în cadrul postului respectiv. Candidatul este observat în timpul executării acestor sarcini.

ALTE SURSE DE INFORMAŢII

Mai există câteva surse suplimentare de informaţii despre candidaţi:

- *Biodatele:* datele despre candidat sunt culese din formularul de aplicaţie şi/sau dintr-un chestionar biografic. Datele se referă la criterii cum ar fi calificările şi experienţa. Predicţiile despre comportamentul profesional se bazează pe realizările din trecut.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Evaluarea colegilor:* nu are relevanță decât în cazul candidaților proveniți de pe piața internă a muncii, când poate să aibă o oarecare valoare predictivă, dacă aplicantul le este bine cunoscut colegilor de același rang.
- *Grafologia:* aceasta este studierea profilului social al unei persoane, prin intermediul scrisului de mână. Utilizarea grafologiei în procesul de selecție se bazează pe ideea că scrisul de mână relevează ceva despre personalitatea individului, ceea ce poate să constituie temeiul unei predicții despre comportamentul profesional.
- *Referințele sau recomandările:* acestea se pot obține din mai multe surse, cum ar fi angajatorii anteriori și foștii profesori; de asemenea, se pot obține referințe personale de caracterizare din partea unor terțe părți independente. Fidelitatea referințelor poate fi uneori pusă la îndoială; Armstrong (2001, pag. 408), de exemplu, susține că informațiile faptice, cum ar fi natura postului anterior, durata angajării, motivul plecării, salariul și rezultatele educaționale sunt esențiale, pe când părerile referitoare la caracter și la adecvare sunt prea puțin fidele. În privința referințelor personale, Armstrong spune că ele sunt, desigur, complet inutile, din moment ce singurul lucru pe care-l dovedesc ele este acela că aplicantul are cel puțin unul sau doi prieteni.

INTERVIEVAREA

Interviul de selecție a fost definit ca fiind "o conversație controlată având un scop anume" (Torrington *et al*, 2002, pag. 242); de asemenea, "cel mai utilizat și cel mai puțin util element al procesului de selecție". Dovezile rezultate din cercetare tind să confirme acest lucru, aruncând o umbră de îndoială asupra capacității sale predictive (Arvey și Campion, 1982). Prin însăși natura lor, interviurile sunt subiective, chiar dacă imperativul tratării candidaților în mod egal i-a încurajat pe selecționeri să structureze interviurile, ceea ce de asemenea reprezintă un pas în direcția eliminării subiectivismului. Acestea fiind spuse, absența interviului din procesul de selecție ar fi considerată ceva ieșit din comun, și el este în continuare utilizat la scară largă ca metodă de selecție.

Interviuri structurate și nestructurate

S-a menționat mai sus că interviurile pot să fie structurate sau nestructurate. Multe dintre criticile la care am făcut referire anterior se adresează

interviurilor nestructurate, în care intervievatorul poartă o conversație liberă cu candidatul. Adevărat, există unii intervievatori foarte talentați și experimentați, care sunt capabili să extragă un volum considerabil de informații despre un candidat, în acest mod, dar acolo unde se folosește această metodă, este puțin probabil ca toți candidații să fie tratați exact la fel.

Interviurile structurate pot să îmbrace mai multe forme, dar toate tind să aibă în comun câteva caracteristici (Anderson și Shackleton, 1993, pag. 72):

- Interacțiunea este standardizată cât mai mult posibil.
- Tuturor candidaților li se pune aceeași serie de întrebări.
- Răspunsurile sunt notate de intervievator pe baza unor scale de apreciere pre-formatate.
- Criteriile de notare sunt derivate din aspecte critice ale comportamentului profesional.

Studiul de caz care urmează vă oferă un exemplu practic privind deosebirile dintre interviurile structurate și cele nestructurate.

Studiul de caz 6: Interviuri structurate și nestructurate

Jennifer, o coordonatoare de RU de la compania Solent Toys, și Tony Jackson, managerul subsidiarei de produse electronice, au selectat pe lista scurtă 10 candidați pentru postul de inginer electronist. La modul ideal, ei ar fi preferat să aibă cam șase candidați, dar în cel de-al doilea proces de preselecție n-au prea putut să găsească diferențe între ultimii 10. Așa că au decis să-i intervieveze fiecare pe toți cei 10, astfel încât să ajungă la listă scurtă și să-și compare apoi opțiunile.

Tony și-a desfășurat munca de intervievare așezat la masă în biroul lui, avându-l pe candidat în față. El a început prin a face conversație pe teme generale cu candidatul, pentru a stabili un raport de comunicare, și, în același timp, încercând să-și facă o impresie despre ce fel de persoană are în fața lui. Unele dintre întrebările pe care le-a pus au fost retorice, de exemplu, "Probabil că n-ai probleme cu proiectarea jucăriilor interactive, nu-i așa?", la care bineînțeles că răspunsul era "Da". Majoritatea întrebărilor au fost despre candidați: disponibilitate, ce anume le plăcea la munca lor, pasiunile de timp liber etc.

Abordarea lui Jennifer a fost cu totul diferită. Ea a început prin a-i conduce pe toți candidații prin fabrică, pentru ca ei să poată vedea cu ochii lor situațiile de muncă. Apoi, ea a folosit o încăpere rezervată special pentru interviuri, dotată cu câteva scaune comode şi măsuțe de cafea. Atmosfera era una relaxată şi prietenoasă, dar în acelaşi timp profesională. Jennifer le-a pus tuturor candidaților aceleaşi întrebări, în majoritate cu referire la activitatea profesională. Ea a pus întrebări deschise, care începeau cu formulări de genul "Spuneți-mi câte ceva despre..." şi "De ce ați hotărât să...". Ea şi-a conceput dinainte un formular (vezi Figura 6.3) pe care a notat cu calificative performanța la interviu a fiecărui candidat, şi, imediat ce acesta părăsea sala de interviu, a completat rubrica din formular pentru persoana respectivă.

Atunci când Jennifer şi Tony şi-au comparat rezultatele, au constatat că există deosebiri foarte mari între alegerile pe care le făcuse fiecare. Numai doi dintre primii candidați aleşi de Tony se regăseau în primii şase aleşi de Jennifer. În mod evident, strategia lor nu produsese rezultatele la care se aşteptaseră, şi, atunci când au discutat despre acest lucru, a reieşit că opțiunile lui Tony fuseseră influențate de "tipul" de persoane pe care le intervievase. El acordase importanță calificărilor profesionale şi impresiei personale pe care o făceau. Jennifer, pe de altă parte, se concentrase pe cunoştințe, experiență şi competențe, iar întrebările ei se referiseră în mare măsură la activitatea pe post.

Discutarea studiului de caz

Este clar că Tony a folosit o abordare nestructurată a interviului. El şi-a concentrat atenția pe persoană, nu pe post, ceea ce a făcut ca fiecare dintre cei 10 candidați să aibă o experiență diferită în cadrul interviului cu Tony. Jennifer, pe de altă parte, îşi pregătise o structură, şi avea notițe luate la puțin timp după terminarea fiecărui interviu, cât timp răspunsurile candidatului îi erau încă proaspete în minte. Dat fiind că Jennifer îşi axase întrebările pe cerințele postului, datele pe care le strânsese despre fiecare candidat erau obiective şi îi dădeau posibilitatea să previzioneze performanța probabilă pe post a persoanei în cauză.

BCU IAŞI - BIBLIOTECA CENTRALĂ UNIVERSITARĂ

Numele candidatului			**Postul**			
Gradația			**Departamentul**			
Criteriile	**Slab**	**Acceptabil**	**Adecvat**	**Bun**	**Excelent**	**Observații**
Calificările						
Experiența						
Instruire relevantă anterioară						
Studii						
Cunoştinţe şi aptitudini						
Aspect exterior (acolo unde este relevant)						
Nota generală						

Figura 6.3 *Formular pentru evaluarea performanței la interviu a candidatului*

Dacă pregătiți un formular separat în privința fiecărui candidat, puteți să consemnați orice noi informații au ieşit la iveală în timpul interviului, şi să notați câte ceva care să vă ajute să vă amintiți exact despre ce candidat este vorba — o trăsătură personală distinctivă sau ceva din ținuta vestimentară. După ce ați intervievat 10 oameni la rând, vă va fi greu să vă amintiți cine ce a spus. Nu uitați că urmează să aveți o discuție cu colegii de intervievare, după aceea, şi că veți dori să aduceți o contribuție utilă şi rațională.

Utilizarea formularului de aplicație

Unii intervievatori recomandă ca structura interviului să se bazeze pe conținutul formularului de aplicație, care astfel are rolul unei liste de control. Nu întotdeauna însă este o idee bună: formularul pentru cererea de angajare, completat de candidat, va conține într-adevăr informații faptice, dar s-ar putea să cuprindă şi lucruri pe care candidatul a vrut neapărat să vi le prezinte. Structura interviului trebuie însă să fie planificată de cei care urmează să-l deruleze. Din acest punct de vedere, este util să examinați atent fiecare aplicație încă din etapa de planificare.

Scopurile interviului

Scopul principal al interviului este de a alege cea mai potrivită persoană pentru post, lucru care se realizează prin previzionarea performanței pe post a fiecărui candidat. În sprijinul acestui obiectiv, intervievatorul obține informații care le suplimentează pe cele rezultate din testare, din alte metode de evaluare şi din referințe (dacă sunt disponibile în această etapă), şi, desigur, completează datele faptice din formularul de aplicație.

Tipuri de interviuri

Interviurile se pot susține în sistem unu-la-unu, doi-la-unu sau cu comisie de interviu. Acolo unde există mai mulți intervievatori, cel care ia conducerea discuției trebuie să aibă bune aptitudini de comunicare, să dețină cunoştințe solide despre postul pentru care se face selecția, şi să fie capabil să controleze direcția de derulare a interviului, precum şi să stabilească şi să întrețină un bun raport de comunicare cu intervievatul, pe tot parcursul discuției.

Preliminariile

Încă de la bun început, veți şti mai multe despre candidat decât ştie el despre dumneavoastră sau organizația dumneavoastră, deci ar fi o idee bună să restabiliți echilibrul pe loc. Maniera dumneavoastră de comportare în timp ce faceți acest lucru trebuie să-l ajute pe candidat să se simtă în largul lui. Un aplicant agitat sau emoționat vă va oferi mai puține informații despre el însuşi decât unul care este relaxat. Din acest punct încolo, cel intervievat trebuie să vorbească cel mai mult, în cadrul discuției. Proporția recomandată este între 70:30 şi 80:20; cu cât vorbiți dumneavoastră mai mult, cu atât îl privați pe candidat de şansa de a vă da mai mult informații despre el însuşi.

Tehnici de chestionare

Modul în care puneți o întrebare este exact la fel de important ca lucrul pe care îl întrebați. Întrebările trebuie să fie formulate într-un mod care îl invită pe candidat să dea un răspuns complet. Întrebările pot să fie închise, deschise sau care trădează norma. O întrebare închisă invită un răspuns scurt, dar informativ, de exemplu: "Câți ani aveți?", răspuns: "Douăzeci şi cinci". Unii autori recomandă să nu se utilizeze întrebările închise, dar

acestea pot fi de mare folos, mai ales la începutul unui interviu, atunci când încercăm să stabilim un raport de comunicare, deoarece răspunsurile vor fi de obicei uşoare şi neutre, adică nu dau motiv de dubii sau replici în contradictoriu. Întrebările deschise sunt cele care încep cu "De ce" sau "Ce credeți despre". Asemenea întrebări nu trebuie să fie prea lungi sau întortocheate, şi trebuie să vă asigurați că nu există în conținutul lor decât un singur subiect de interogație. Dacă puneți două întrebări într-o singură interogație, veți obține un răspuns doar la ultima dintre ele. Iată un exemplu de diferență între întrebările închise şi cele deschise:

> *Variantă deschisă:* **"De ce vă place să lucrați în domeniul dezvoltării afacerilor?"**
> *Variantă închisă:* **"Aşa, deci vă place să lucrați în domeniul dezvoltării afacerilor?"**

Observație: răspunsul la varianta deschisă îi permite candidatului să explice rezultatele muncii sale şi de ce îi fac ele plăcere, pe când răspunsul la varianta închisă va fi "Da".

Cu cât informațiile pe care le aveți despre candidați sunt mai relevante, cu atât veți avea posibilități mai mari de a lua o decizie de selecție bună.

Întrebările care trădează norma

Acestea sunt întrebări care, din cauza modului cum sunt formulate, conțin în ele răspunsul "corect". Prin asemenea interogații, riscăm să-i dezvăluim candidatului standardul cerut. De exemplu, o întrebare pusă unui potențial muncitor de fabrică ar putea fi "Ați putea să prelucrați 100 de bucăți pe zi?". Atunci când menționăm o cifră, cel intervievat va considera că aceasta este norma, deci, fireşte, va răspunde "Da". Întrebarea ar fi trebuit să fie formulată astfel: "Câte bucăți puteți să prelucrați pe zi?".

Postul pentru care desfăşurați interviurile ar putea fi unul care impune o anume înzestrare specială, pe care poate fi greu s-o detectăm în cadrul unei discuții. Dacă luăm, de exemplu, capacitatea de conducere, cum evaluați aptitudinile de bun conducător ale unui candidat, în cursul unui interviu? Dacă s-a folosit metoda centrului de evaluare ca parte din procesul de selecție, candidatul va fi trecut printr-un test corespunzător; în caz contrar, dumneavoastră va trebui să studiați nivelurile de încadrare şi responsabilitățile deținute anterior şi să-l chestionați pe candidat în legătură cu ele. Dacă întrebările sunt formulate aşa cum se cuvine, răspunsurile ar putea revela incidente în care candidații au fost implicați şi unde au avut nevoie de aptitudinile de conducere necesare.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Chestionarea şi egalitatea de şanse

Atunci când îi chestionați pe candidați, trebuie întotdeauna să aveți în minte faptul că situația lor familială şi circumstanțele personale nu exercită nicio influență asupra justificării pentru angajare. Dacă procesul de recrutare a fost gestionat în conformitate cu buna practică, aplicanții de pe lista scurtă nu se poate să fi ajuns acolo decât dacă este sigur că sunt capabili să îndeplinească cerințele postului. O abordare în acest sens ar fi prin a vă asigura că toate întrebările se referă direct la postul în cauză, la aspectele sale tehnice, la îndatoriri şi responsabilități, şi la performanța necesară.

Încheierea interviului

După ce ați obținut toate informațiile de care aveți nevoie, interviul se apropie de sfârşit. Acesta este momentul în care dumneavoastră trebuie să le oferiți candidaților şansa de a face eventualele comentarii pe care le consideră de rigoare sau să pună ei înşişi întrebări. Cel mai probabil, candidații au studiat cerințele postului şi au venit la interviu cu speranța că vor putea expune unele aspecte despre care ei consideră că ar fi în favoarea lor. Pe parcursul interviului, ei vor fi căutat să profite de orice şansă s-a ivit pentru a exprima aceste lucruri, dar se poate şi să existe ceva ce ei simt că ar trebui să spună, pentru a-şi completa argumentația în favoarea numirii lor pe post.

LUAREA DECIZIEI

Deciziile de selecție nu se iau decât rareori de o singură persoană, fără a se consulta cu nimeni, iar practicienii de RU, deşi contribuie cu informații şi cu îndrumări de natură juridică, nu trebuie să fie ei cei care iau asemenea decizii, decât în cazul în care postul scos la concurs se află în cadrul departamentului de RU.

Obiectivul este de a selecta persoana cea mai potrivită pentru post, iar decizia trebuie să se ia pe criterii corecte şi legale. Ca să puteți realiza acest lucru, trebuie să fiți sigur că toți candidații au beneficiat de exact acelaşi tratament, că procesul de selecție (inclusiv eventualele teste de selecție) a fost structurat în exact acelaşi mod pentru toată lumea şi că tuturor li s-au oferit şanse egale de a-şi prezenta argumentele.

Întregul proces trebuie să fie unul corect, şi văzut ca fiind corect. Un proces structurat de luare a deciziei, care se concentrează pe calitatea per-

formanței fiecărui candidat în parcurgerea procesului de selecție, în care dovezile rezultate din teste și interviuri sunt examinate cu toată seriozitatea, are toate caracteristicile unui sistem corect. Notele sau calificativele pot să fie comparate, ajungându-se la un acord comun asupra performanței fiecărui candidat. O sugestie în acest sens ar fi elaborarea unui *formular de clasificare a candidaților* (vezi Figura 6.4), plecând de la specificația de personal, în care fiecare candidat primește note sau calificative pe baza performanței din timpul interviului și a eventualelor teste desfășurate.

În Figura 6.4, coloana din stânga conține cele mai importante șapte criterii de selecție. Criteriile sunt luate din specificația de personal și incluse în formular în ordinea importanței. Pe parcursul interviului, se pun întrebări prestabilite care au legătură cu criteriile, iar candidatul este notat în funcție de răspunsurile sale. Evident, cei mai buni performeri vor fi candidații care au obținut scoruri bune în zona din partea dreaptă de sus a formularului, adică aplicanții care au primit note mari la cele mai importante criterii.

Numele candidatului:	**Intervievat pentru: (titlul postului):**				
Criteriile	**Evaluare**				
	1	**2**	**3**	**4**	**5**
1 Cel mai important	Scăzut				Ridicat
2					
3					
4					
5					
6					
7 Cel mai puțin important					

Figura 6.4 *Formularul de clasificare a candidaților*

Având permanent în minte cerințele corectitudinii, legalității și egalității de șanse, rămâne la latitudinea decidenților să-l aleagă pe candidatul despre care ei cred că este cel mai potrivit pentru post. Această decizie este una greu de luat, nu în ultimul rând pentru că însăși ideea de alegere a unei singure persoane face ca întregul proces să fie unul discriminatoriu.

Oferta de angajare

O ofertă de angajare se face de obicei "sub rezerva primirii unor referințe satisfăcătoare". Trebuie să se obțină permisiunea candidatului în a cere referințe despre persoana sa, mai ales că una dintre acestea va fi din partea angajatorului curent (dacă este cazul). Dacă există mai mult decât o singură opțiune posibilă, în ce privește candidații acceptabili, se recomandă să așteptați până ce oferta a fost acceptată în scris, și abia apoi să le comunicați decizia finală și celorlalți.

OCUPAREA POSTULUI DIN INTERIOR

Numirile pe post din interior trebuie să fie gestionate cu deosebită grijă, mai ales din punctul de vedere al egalității de șanse. Grupurile minoritare au adeseori convingerea că ele oricum nu vor fi luate în considerare pentru promovare, și că depunerea unei aplicații ar putea chiar să le pună în pericol posturile actuale — totul depinzând, firește, de cultura organizației. Modul cel mai direct de depășire a acestei situații este prin a încuraja minoritățile să aplice pentru promovare. Acest tip de situație nu este nicidecum un prilej de discriminare pozitivă — de fapt, este chiar pe dos, din moment ce obiectivul rămâne în continuare numirea persoanei celei mai potrivite pentru postul în cauză. Ideea pe care vrem s-o subliniem noi aici este aceea că, pentru unii selecționeri, conceptul egalității de șanse pare mai puțin relevant atunci când se fac numiri pe post din interior.

ÎNTREBĂRI DE AUTOEVALUARE

1. Care sunt asemănările și deosebirile dintre abordările tradiționale și cele moderne în materie de selecție?
2. De ce se pune un accent pe importanța selectării de noi angajați?
3. Care sunt scopurile principale ale selecției?
4. Ce factori au influențat schimbările din sistemele de selecție?
5. De ce este o dovadă de bună practică să se structureze un interviu de selecție?
6. Care sunt principalele dezavantaje ale derulării unor interviuri nestructurate?
7. Ce credeți că a provocat creșterea gradului de utilizare a testelor de selecție?

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

8. Cum ați defini dumneavoastră un centru de evaluare?
9. Care este diferența dintre simularea postului şi proba de lucru?
10. De ce sunt grupurile minoritare uneori reticente să răspundă la anunțurile de ocupare din interior a unui post?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 7

Inducția și retenția personalului

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol, ar trebui să înțelegeți mai bine următoarele aspecte:

- scopurile procesului de inducție (inducție) și varietatea de abordări folosite în organizațiile contemporane;
- cauzele caracteristice ale crizei de inducție și măsurile care se pot lua pentru prevenirea ei;
- importanța retenției (păstrării) angajaților importanți;
- măsurile care pot fi întreprinse pentru retenția angajaților și contribuția la planul de retenție.

INTRODUCERE

Scopul acestui capitol este de a discuta mai întâi despre inducția (adaptarea profesională) sistematică a angajaților în organizație, după numirea lor pe posturi. În al doilea rând, este discutată și explicată problema retenției (păstrării) angajaților. Planurile de retenție a personalului sunt destinate să-i încurajeze pe oameni, mai ales pe cei cu roluri esențiale, să rămână în cadrul organizației.

În majoritatea cărților de RU, veți găsi inducția într-un capitol despre "recrutare și selecție" sau într-unul despre "dezvoltarea angajaților", iar retenția într-un capitol despre "planificarea resurselor umane". Abordarea din acest capitol se referă însă la *planificarea* inducției și retenției angajaților, precum și la *activitățile* aferente, care nu sunt declanșate decât *după* ce noul membru al personalului și-a început munca pe post. Ca urmare, acest subiect urmează capitolelor despre planificarea RU și despre recrutare și selecție. Inducția și retenția angajaților sunt legate între ele,

BOSTON CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

în sensul că, dacă o persoană urmează să părăsească organizația, este probabil s-o facă în primul an de angajare. Probabilitatea ca acest lucru să se întâmple va scădea, dacă adaptarea noului angajat este gestionată aşa cum se cuvine.

INDUCȚIA

Unii autori afirmă că inducția începe înainte de prima zi la serviciu a noului angajat şi că, de fapt, ea începe în general ca parte din procesul de recrutare şi selecție (Foot şi Hook, 1999, pag. 314). Alternativ, ea poate să înceapă odată cu prima impresie pe care şi-o face persoana despre organizație, din anunțul de recrutare. Dacă înaintează o cerere de angajare, în urma anunțului, şi are loc un schimb de corespondență cu organizația, persoana respectivă va internaliza o impresie asupra stilului de lucru al organizației şi al tipului de angajator care s-ar putea să fie. De asemenea, un potențial candidat va începe să remarce elemente ale publicității externe legate de organizației, şi toate aceste evenimente pot fi văzute ca etape inițiale ale procesului de inducție.

Definiție: inducția

Inducția este un proces prin care noilor angajați, de preferat atunci când se alătură organizației, li se face cunoştință cu contextul ei general: cultura, regulile şi procedurile; iar apoi cu contextul local, în cadrul căruia îşi cunosc noii colegi de muncă.

Scopul inducției

Scopul primordial al inducției este de a-l ajuta pe noul angajat să fie eficace pe postul său şi să îndeplinească standardele de performanță necesare cât mai curând posibil după angajare. Linda Maund defineşte astfel inducția:

> Perioada de timp scursă între momentul când un nou-venit ia contactul inițial cu organizația şi momentul când a reuşit să ajungă la standardul de performanță dorit.
>
> (Maund, 2001, pag. 182)

Performanța maximă a unui individ nu va apărea, totuşi, decât după ce acesta şi-a creat un sentiment al direcției de înaintare şi al identității sale la locul de muncă, şi a ajuns să se aclimatizeze cu postul său. Corect ges-

tionat, procesul de inducție îl va ajuta pe individ să devină eficace într-un timp mai scurt.

Importanța inducției

Atitudinile față de inducția diferă mult de la o organizație la alta. În timp ce unele o consideră relativ neimportantă ("Veți ajunge curând să înțelegeți cum se petrec lucrurile pe la noi"), altele sunt dispuse să investească resurse în a se asigura că primele experiențe ale noului angajat în organizație sunt grăitoare, plăcute și utile. Modul cum organizația gestionează procesul, așadar, este determinat de volumul resurselor alocate și de gradul de experiență competentă disponibilă pentru desfășurarea lui.

Trebuie să ținem cont de faptul că, atunci când oamenii vin pentru prima oară într-o organizație unde urmează să muncească, ei vor fi nerăbdători să afle cât mai multe informații cu putință despre noul lor loc de muncă; ei trec printr-un proces de *socializare* (vezi mai jos). Această etapă are o importanță critică, pentru că, în absența unui sistem formal de inducție, noul angajat va afla de la sine diverse lucruri despre organizație. Colegii săi de muncă îi vor prezenta propriile lor interpretări cu privire la "cum merg lucrurile pe aici", care nu întotdeauna sunt conforme cu faptele reale sau cu dimensiunile culturale pe care organizația se străduiește să le realizeze.

Câteva semne care indică faptul că sistemul dumneavoastră de inducție funcționează cu succes ar fi:

- noii angajați au nevoie de foarte puțin timp, ca să devină eficace pe posturile lor;
- creșterea vitezei cu care angajații se adaptează la mediul ambiant;
- relații interpersonale bune între angajații nou-veniți și cei cu vechime;
- reducerea fluctuației personalului, realizându-se astfel economii financiare și de timp consumat cu revenirea la normal a activității;
- cifre satisfăcătoare ale gradului de retenție a angajaților și indicelui de stabilitate a forței de muncă.

Definiție: socializarea

Socializarea este procesul prin care indivizii se familiarizează cu mediul lor și află informații despre comportamentul așteptat din partea lor. Socializarea este o experiență care are loc în primii noștri ani de dezvoltare ca ființe umane, și ceea ce aflăm atunci se

întipăreşte în personalitatea noastră pentru tot restul vieţii. Atunci când intrăm într-o organizaţie, parcurgem din nou acest proces. De data aceasta, însă, este vorba de un fel de micro-socializare, care presupune să învăţăm lucruri despre o cultură diferită de cea a lumii din exterior şi diferită de orice altă organizaţie.

Criza inducţiei

Pe măsură ce noul angajat începe să afle mai multe despre postul său şi despre organizaţie, s-ar putea să aibă ezitări şi chiar să-şi regrete decizia de a se angaja acolo, punct în care se poate chiar hotărî să plece. Intensitatea acestor sentimente depinde gradul în care postul şi organizaţia se ridică la înălţimea aşteptărilor sale. În plus, decizia de a rămâne sau de a pleca poate fi determinată şi de alţi factori, cum ar fi salarizarea, orarul de lucru şi posibilitatea găsirii altui post.

Dacă gravitatea crizei nu este suficient de mare încât să justifice plecarea, noul angajat poate hotărî "să se împace cu gândul, pentru moment", în speranţa că situaţia se va îmbunătăţi. În acest caz, poate să urmeze o perioadă de *acomodare* (vezi mai jos), în care individul începe să se adapteze. Pe parcursul acestei perioade, percepţiile sale se pot modifica, iar aşteptările să devină mai raţionale. În cursul primului an pot exista şi alte câteva crize minore, dar dacă angajatul rămâne pe post pentru mai mult de un an, de obicei va mai rămâne pentru încă cel puţin doi ani.

Definiţie: acomodarea

În contextul unei noi experienţe, acomodarea este procesul în care indivizii îşi schimbă percepţia asupra unei situaţii, astfel încât percepţia lor iniţială se vede înlocuită de cea nouă. Oamenii fac acest lucru atunci când descoperă că lucrurile nu sunt aşa cum au crezut ei că vor fi. De exemplu, dacă munca de pe un post nu se potriveşte cu fişa postului şi cu ceea ce i-au spus alţii despre ea, persoana care a preluat postul trebuie să-şi modifice percepţia în această privinţă. Natural, acest lucru va schimba şi atitudinea persoanei faţă de munca sa.

Factorii de influenţă

Dacă noul angajat a înlocuit un deţinător anterior al postului, aşteptările celorlalţi vor fi influenţate de comportamentul fostului angajat, cu care ei s-au obişnuit, în comparaţie cu comportamentul noului angajat. Acest

lucru poate să influențeze intensitatea unei crize a adaptării, deoarece colegii de muncă s-ar putea să nu aprobe stilul comportamental diferit al noului angajat, şi îi vor comunica acest lucru prin mijloace verbale şi non-verbale.

Alternativ, s-ar putea să existe o discrepanță între ceea ce i s-a spus angajatului despre viitorul său post şi situația efectivă. În mod evident, dacă se întâmplă acest lucru, s-ar putea să fie ceva în neregulă cu fişa postului şi cu specificația de personal. Dacă, totuşi, aceste documente sunt corecte, se prea poate ca selecționerii să fi înțeles greşit natura postului. Dacă acest fenomen devine caracteristic pentru inducția mai multor noi angajați, atunci procesele de recrutare şi selecție trebuie să fie revizuite şi eventual modificate.

Abordările folosite în domeniul inducției

Diferențele de atitudine ale managerilor superiori față de problema inducției vor determina nivelul resurselor pe care sunt dispuşi să le investească în acest proces. Nivelul resurselor investite variază între "zero" şi "foarte mult", iar calitatea şi eficacitatea sistemelor variază şi ele în consecință. Organizațiile bine administrate au mai multe sisteme de inducție, relevante pentru fiecare tip şi nivel de angajare, din punctul de vedere al muncii de pe post şi al gradului de importanță din structura ierarhică. Unele sisteme, ca urmare, sunt mai complexe şi de mai lungă durată decât altele. Iată în continuare câteva exemple:

- *În scris*, abordare în cadrul căreia noului angajat i se furnizează un pachet informativ de aclimatizare. Acesta poate să cuprindă un exemplar din raportul anual de activitate şi din bilanțul contabil, o copie după structura corporatistă, un scurt istoric al organizației şi câte ceva despre planurile sale de viitor, o hartă a amplasamentului indicând locurile de parcare, cantina sau bufetul şi orice alte spații amenajate pentru personal, şi "ghidul angajatului", cu termenii şi condițiile raporturilor de muncă, precum şi procedurile disciplinare şi de soluționare a plângerilor.
- *Vizite de prezentare*, în cadrul cărora angajatul este condus să vadă spațiile de activitate ale organizației şi i se explică la fața locului ce se petrece în fiecare secție. Către sfârşitul acestui tur de vizitare, se ajunge la departamentul în care urmează să lucreze nou angajat, unde i se oferă explicații mai detaliate. Acesta este momentul potrivit pentru a-l prezenta pe noul angajat colegilor săi de muncă.
- *Instruire specială de inducție.* Aceasta este forma cea mai eficace şi cu cele mai bune rezultate şi multe organizații mari au adoptat-o deja.

Abordarea îmbracă forma unei serii de sesiuni de instruire, fiecare ocupându-se de un anumit subiect şi, de obicei, fiind prezentată de o persoană specializată în subiectul respectiv. Durata sesiunilor de instruire variază de la caz la caz, uneori acestea fiind etapizate la distanță de câteva zile sau chiar săptămâni, în funcție de gradul de complexitate al informațiilor care trebuie comunicate.

Activitatea 22

Gândiți-vă la primele dumneavoastră câteva zile la locul de muncă din organizația curentă. Încercați să vă amintiți ce anume s-a întâmplat şi cum ați fost tratat. Care dintre abordările de mai sus se apropie cel mai mult de experiența dumneavoastră personală? Cum vi s-a părut atitudinea celor din jurul dumneavoastră, în cadrul acestei experiențe:

- prietenoasă şi satisfăcătoare?
- neprietenoasă şi dezamăgitoare?
- derutantă?

Etapele inducției

Angajații pot fi supuşi inducției la două mari niveluri: corporatist şi departamental. Mai întâi, ei sunt nerăbdători să afle cât mai multe despre organizație ca întreg, iar în al doilea rând, doresc să-şi vadă locul de muncă, să-şi cunoască noii colegi şi să afle câte ceva despre post în sine.

Informarea inițială

Practicianul de RU, care este de obicei persoana care îi primeşte pe noii angajați, le va explica aspectele principale, care includ tipul de informații despre care vorbeam în legătură cu pachetul informativ — deşi utilizarea doar a unui "pachet informativ de aclimatizare", fără nimic altceva, nu constituie o metodă prea eficace. În această etapă, trebuie profitat de ocazie pentru a li se prezenta noilor veniți o imagine favorabilă a organizației, mai ales din punctul de vedere al politicii de angajare. În mod normal, în această fază nu se face o informare foarte detaliată despre organizație.

Mulți nou-veniți sunt destul de emoționați când se prezintă prima oară la serviciu, deci s-ar putea să fie o pierdere de vreme să li se ofere acum toate amănuntele. Foarte probabil, vor suferi de supraîncărcare cu informații şi, ca atare, nu vor ține minte nici jumătate din ceea ce le spuneți.

După informarea inițială:

> noii angajați trebuie să fie conduși la locul lor de muncă și prezentați managerului sau conducătorului lor de echipă, pentru includerea în programul departamental de inducție. Alternativ, ei pot să fie trimiși direct la un curs de formare-instruire, revenind mai târziu în cadrul departamentului.
>
> (Armstrong, 1999)

Instruirea în scopuri de inducție

Inducția se gestionează cel mai bine prin cursuri de instruire. Există riscul de a-i supraîncărca pe oameni cu informații, iar dacă la sfârșitul primei lor zile de muncă îi trimiteți acasă cu un vraf de documente în brațe, probabil că "le vor pune bine, până în ziua când vor avea timp să le citească", deși o parte dintre informații sunt de o importanță vitală. Pe de altă parte, dacă informația le este comunicată într-un mediu de instruire, de o manieră clară și controlată, noii angajați o vor recepta și internaliza mai ușor, și cu șanse mai bune de-a le rămâne în memorie.

Cursuri formale de instruire

Specialiștii cu rol-cheie și managerii sunt de obicei incluși într-un proces de adaptare individuală, deci în mod normal nu vor participa la un "curs de pregătire în scopuri de inducție" ca atare. Un curs de instruire se face pentru mai mulți angajați noi care urmează să lucreze în departamente diferite, dar la niveluri aproximativ egale. În majoritatea cazurilor, cursul este susținut de un practician de RU cu experiență, chiar dacă unele sesiuni cuprind și contribuții din partea managerilor și a specialiștilor din departamentele relevante.

Metode și mijloace de informare

Dacă volumul de informații ce se cere comunicat justifică acest lucru, cursul poate să constea într-o serie de sesiuni separate, însuflețite cu ajutorul unei varietăți de mijloace de informare, cum ar fi seminare, prezentări în PowerPoint, materiale video și alte instrumente ajutătoare de tip vizual. În acest mod, fiecărui subiect i se poate acorda atenția cuvenită în cadrul programului, iar ideile principale pot fi explicate și discutate.

Scopul

Scopul este de a-i asigura persoanei supuse procesului de inducție o înțelegere temeinică a organizației, a misiunii sale, a istoricului de până

BOLTON UNIVERSITY LIBRARY

acum, a produselor sale, a situației curente și a planurilor sale de viitor. Un tablou corporatist complet va include detalii privind politicile principale de acțiune, poziția ocupată de organizație în sectorul său de activitate, fotografii și scurte biografii ale membrilor consiliului de administrație și ale altor manageri superiori, precum și ilustrații grafice ale structurilor organizatorice, manageriale și ale forței de muncă.

Inducția grupurilor minoritare

Trebuie tratată cu multă grijă chestiunea adaptării profesionale a angajaților care au venit din țări străine. Chiar dacă există și persoane foarte bine pregătite și cu un vast bagaj de cunoștințe, limba engleză nu este întotdeauna punctul forte al repertoriului lor de talente. Mai mult, cultura în care au fost socializați inițial poate avea prea puțină relevanță în noua lor țară. În multe cazuri, acești oameni au în față o sarcină uriașă: trebuie să se obișnuiască cu un nou loc de muncă, să învețe o limbă străină, să socializeze în comunitatea locală și în cultura organizațională; și toate aceste procese de învățare se petrec în paralel și într-o ambianță care lor le este străină.

Studiul de caz 7: Acțiune pozitivă pentru minorități

Michael Wynne este managerul de RU al companiei Classic Kitchens Ltd (CKL), o firmă de producție de mărime medie, amplasată în nord-vestul Angliei; firma are 2.500 de angajați. CKL se consideră o companie care produce bunuri de cea mai înaltă calitate și nu precupețește niciun efort în a-și impresiona potențialii cumpărători cu imaginea ei clasică.

Michael a remarcat că, în ultimii ani, mulți dintre noii angajați proveniți din grupuri minoritare, îndeosebi minorități etnice, nu au fost selectați aproape niciodată pentru promovare, deși era limpede că posedau cunoștințele și aptitudinile practice necesare pentru a accede la poziții mai înalte. Michael este foarte preocupat de această situație, deoarece, conform cercetării întreprinse în interiorul organizației, proporția lucrătorilor imigranți încadrați pe posturi manageriale de rang mediu și superior nici vorbă să se compare cu proporția grupurilor majoritare.

Liz Forsythe, coordonatoarea care conduce funcțiunea de planificare a departamentului de RU, a observat și ea această tendință, și îi este clar că, dacă va continua la fel, în următorii ani

va fi foarte greu să se satisfacă necesarul de RU pentru manageri și supervizori. Ea știe că aptitudinile necesare există realmente în cadrul forței de muncă actuale și nu poate să înțeleagă de ce au căzut la testele de promovare atât de mulți candidați. Liz și Michael au discutat împreună situația și au decis să comande un studiu, pentru a descoperi unde apare problema.

Raportul rezultat din studiu a evidențiat faptul că un domeniu problematic îl reprezintă politica de selecție pentru promovare. Pe parcursul ultimilor doi ani, CKL folosise teste psihometrice, în cadrul procesului de selecție, iar James Willis, consultantul care desfășurase studiul și întocmise raportul, a subliniat faptul că CKL făcuse discriminare împotriva noilor imigranți, punându-i în dezavantaj. James a continuat prin a explica faptul că noii imigranți nu știu cum să se comporte în cursul centrelor de evaluare, de exemplu, și nu știu nici cum să dea testele.

Întrebare: Ce poate CKL să facă pentru a-și asigura forța de muncă potrivită, respectiv angajații cu bagajul necesar de cunoștințe și aptitudini? (vezi mai jos)

Ce pot să facă organizațiile

Conform Comisiei pentru Egalitate Rasială (*Commission for Racial Equality* — CRE), organizațiile pot să ajute la remedierea situației în următoarele moduri:

- să-și revizuiască periodic procedurile de recrutare, selecție, promovare și formare-instruire profesională;
- să-și elaboreze criterii clare și justificabile de ocupare a posturilor, demonstrabil obiective și legate de munca pe post;
- să ofere instruire pre-angajare acolo unde este cazul, în ideea de a-i pregăti pe potențialii candidați la angajare pentru testele și interviurile de selecție;
- să ia considerare posibilitatea de a oferi instruire în scopuri de acțiune pozitivă pentru minorități (vezi mai jos), pentru a-i ajuta pe angajații aparținând unor minorități etnice să candideze la ocuparea unor posturi în locuri unde sunt sub-reprezentați.

Aspectul juridic 4: acțiune pozitivă pentru minorități

Acesta este un concept care nu trebuie confundat cu *discriminarea pozitivă*, care înseamnă favorizarea membrilor unui grup anume

în cadrul selecției pentru un post. Discriminarea pozitivă este interzisă de lege în Marea Britanie. *Acțiunea pozitivă pentru minorități* înseamnă că legea permite să se ia măsuri destinate să-i încurajeze pe membrii unor grupuri sub-reprezentate să aplice pentru un post, de exemplu. În toate cazurile, însă, selecția nu trebuie făcută decât exclusiv pe baza meritelor.

Instruirea în scopuri de acțiune pozitivă pentru minorități

Acolo unde anumite grupuri rasiale au fost sub-reprezentate în anumite domenii de muncă, în orice moment pe parcursul ultimelor 12 luni, Legea de prevenire a discriminării rasiale din 1976 (RRA76) permite să se ia măsuri de acțiune pozitivă, pentru:

- *încurajarea depunerii aplicațiilor* din partea unui grup sub-reprezentat, pentru posturi vacante din domeniul de muncă în cauză;
- *asigurarea unor programe de instruire* destinate să-i ajute pe membrii unui grup sub-reprezentat să devină corespunzători pentru domeniul de muncă în cauză.

Pauză de gândire

Evident, principiile și măsurile recomandate de CRE se aplică nu numai testelor și interviurilor utilizate pentru promovare, ci și procesul de selecție inițială.

Durata programelor de inducție

Programele de inducție variază din punctul de vedere al complexității și al duratei. Există programe care nu țin mai mult de-o zi, și, cu toate acestea, sunt foarte eficace. Altele pot să țină câteva zile, sau chiar săptămâni, deși noul angajat s-ar putea să nu beneficieze decât de o zi pe parcursul primei sale săptămâni de la angajare. Nu există un tipar sau o schemă universală pentru programul de inducție; conținutul său și procesul de desfășurare vor fi determinate de variatele necesități ale angajaților și de complexitatea diferitelor organizații.

Termenii și condițiile angajării

Mediul de instruire pentru inducție este locul ideal pentru a le pune la dispoziție noilor angajați un exemplar al termenilor și condițiilor de an-

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

gajare. Se recomandă ca acest eveniment să fie unul separat, mai degrabă decât să-i înmânăm angajatului materialul la grămadă cu un teanc de alte documente, cum ar fi cele din pachetul informativ de aclimatizare, pentru că, în multe cazuri, noii angajați vor lua pur şi simplu întreg vraful de hârtii şi-l vor pune bine, ca pe "ceva de citit altădată, când voi avea mai mult timp".

Aspectul juridic 5: problema termenilor şi condițiilor de angajare

Pentru a servi drept dovadă că există un contract între angajator şi angajat, Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996 (ERA96) îi impune angajatorului să emită un document cu termenii şi condițiile de angajare către toți angajații care sunt încadrați pe perioade de cel puțin o lună. Acesta este un document important, care trebuie să fie emis cât mai curând cu putință după ce persoana începe lucrul, şi în orice caz nu mai târziu de două luni de la prima zi de angajare.

Manualul angajatului

Toate organizațiile au reguli de comportament care sunt consemnate în scris sub forma procedurilor şi a regulamentelor. În majoritatea organizațiilor, acestea sunt prezentate în cadrul *manualului angajatului*. Un exemplar din manualul angajatului, împreună cu orice alte documente relevante pentru regulamentele companiei, trebuie să li se pună la dispoziție tuturor noilor angajați, ca parte din procesul de inducție. Regulile se referă la conduita generală de la locul de muncă, iar manualul angajatului va cuprinde de obicei şi detalii despre procedurile disciplinare şi de soluționare a plângerilor. Conținutul manualului poate de asemenea să cuprindă informații despre:

- sistemele de salarizare, inclusiv frecvența plăților şi deducerile care se fac, cum ar fi impozite, contribuții la sistemul asigurărilor de stat;
- procedura privind absențele pe caz de boală;
- politica de promovare;
- politica privind combaterea discriminării şi asigurarea egalității de şanse;
- politica privind sănătatea şi securitatea;
- politica de educație şi instruire;

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- măsuri pentru protejarea stării bune a angajaților;
- beneficiile și facilitățile disponibile;
- aranjamentele sindicale și de consultare comună.

Activitatea 23

Angajatorul dumneavoastră posedă un manual al angajatului? Dacă da, citiți-l și comparați-i cuprinsul cu lista de mai sus. Ce s-ar putea întâmpla în organizație, încât să vă facă să consultați manualul în căutare de informații?

Inducția la nivelul departamental

După ce au fost explicate toate aspectele principale și s-a dat răspuns la orice eventuale întrebări din contextul general al companiei, noii angajați sunt trecuți în procesul de *inducție la nivel departamental*, care se referă mai direct la rolul noului angajat în zona sa de muncă imediată. Adaptarea la nivel departamental are ca obiect chestiunile tehnice și alte detalii ale postului în sine; de fapt, așteptările noului angajat au ca fundament fișa postului și specificația de personal. Aceasta este însă o abordare mai puțin formală decât adaptarea la nivelul corporatist, dat fiind că ideea este de a-l face pe noul angajat să se obișnuiască cu locul și să se simtă binevenit.

Un nou venit va fi în primul rând interesat de mediul departamental, inclusiv localizarea spațiilor de uz comun social și a căilor de acces etc., persoana în subordinea căreia va lucra (șeful direct și managerul de departament), noii colegi de muncă, atmosfera generală și localizarea fizică a spațiului său de activitate. Este absolut normal ca noul venit să fie condus peste tot și să fie prezentat tuturor celor din departament. În ce privește postul în sine, informațiile importante vor proveni de la managerul de departament și de la conducătorul de echipă sau de secție al noului venit. Este important ca managerul departamental să fie prezent în această etapă; el trebuie să fie văzut ca un coleg activ, mai degrabă decât ca un șef retras în "turnul său de fildeș".

Odată ce noul angajat s-a obișnuit cu atmosfera locului, i se poate explica activitatea postului său din punctul de vedere al contribuției aduse la realizarea obiectivelor departamentului. Acest lucru trebuie făcut într-un mod care să-i stârnească interesul, nu doar pentru post în sine, ci și pentru departament și organizație în ansamblul său. Gradul de implicare și de entuziasm al persoanei care va da aceste informații se va transmite prin mijloace verbale și non-verbale către noul venit, și acest lucru ar trebui să aibă un efect motivant. Informațiile trebuie să cuprindă

detalii privind standardele de performanță preconizate și perspectivele de înaintare în carieră.

Interviurile de inducție

Interviurile de inducție trebuie organizate cu toți angajații care preiau un post pentru prima oară, indiferent dacă ei provin din interiorul sau din exteriorul organizației (Tyson și York, 1996). Atunci când oamenii debutează pe un post nou, ei se pot simți îngrijorați și neliniștiți, temându-se de un viitor necunoscut.

În timpul cursului de instruire și al inducției la nivel departamental, se poate ca angajații să vadă sau să audă lucruri care îi face să se simtă nesiguri sau pe care pur și simplu nu le înțeleg, iar un interviu le dă posibilitatea de a găsi un răspuns la întrebările lor. Interviurile sunt un fel de sesiune de "limpezire", după experiența componentelor de inducție la nivel corporatist și departamental, în timpul cărora noii angajați vor fi asimilat un volum considerabil de informații.

Interviurile se derulează de către practicianul de RU și managerul de linie sau conducătorul de echipă.

Tyson și York continuă prin a afirma că scopurile principale ale interviului sunt acelea de a risipi temerile oamenilor și de a stimula atitudini pozitive, încredere și motivație. Interviurile de inducție trebuie să acopere următoarele puncte:

- fișa postului și specificația de personal, pentru ca deținătorii posturilor să înțeleagă pe deplin ce li se cere;
- cum se corelează postul cu munca și scopurile grupului și ale organizației, ca întreg;
- toate circumstanțele conexe postului, de exemplu salarizarea, condițiile, protecția socială etc.;
- sistemul de evaluare a performanței și rolul pe care va trebui să-l joace deținătorul postului;
- o evaluare a eventualelor nevoi de instruire și dezvoltare care impun măsuri imediate;
- planuri generale pentru instruire și dezvoltare;
- perspectivele de înaintare în carieră.

(adaptare după Tyson și York, 1996)

Sistemul de "protectorat informal"

Când noul angajat își începe efectiv munca pe post, conducătorul de secție sau de echipă trebuie să-l prezinte unui "protector informal", un coleg cu

care să înfiripe o relație mai apropiată și care să-l ajute să se aclimatizeze, servindu-i ca un fel de ghid. Alan Fowler este de părere că:

> ar fi multe de spus în favoarea ideii ca acești ghizi inițiali să fie oameni care nu au o vechime prea mare. Ca oameni relativ de curând integrați în organizație, este mai probabil ca ei să-și amintească toate acele mici amănunte care i-au preocupat și pe ei atunci când au început serviciul, deci vor putea să-i ajute pe noii veniți să se adapteze mai repede.
>
> (Fowler, 1966)

RETENȚIA ANGAJAȚILOR — ȘI DE CE VIN OAMENII LA MUNCĂ?

După Alan Price, "oamenii muncesc pentru că, în majoritatea cazurilor, nu au încotro. Puțini dintre noi dispunem de resursele necesare pentru a avea un stil de viață mulțumitor, fără venituri din muncă remunerată" (Price, 1997). Pe de altă parte, oamenii care nu se află într-o situație financiară disperată se vor arăta pretențioși, atunci când aleg ce anume vor să facă pentru a-și câștiga pâinea.

Socializarea

Alți teoreticieni spun că oamenii ajung să muncească pentru că, pe măsură ce se dezvoltă social, ei parcurg o tranziție psihosocială de la copilăria timpurie, prin adolescență și apoi maturitatea adultului. În timp ce se află pe această cale, ei observă tiparul de activitate umană care însoțește fiecare etapă a vieții. După copilăria timpurie, ei se duc la școală și la colegiu. În adolescență, ei fie încep să muncească, fie se duc la universitate, în speranța că-și vor îmbunătăți șansele de a obține "un serviciu bun" sau pentru a studia domeniul de cunoștințe despre care consideră că reprezintă vocația lor profesională. În final, oamenii se încadrează în munca remunerată.

Acesta este tiparul de evoluție din lumea occidentală, iar dacă oamenii se abat de la calea acceptată social, refuzând să muncească, ei riscă să fie stigmatizați ca "pierde vară" sau "paraziți". Unii oameni, așadar, se duc se muncească pentru că societatea așteaptă acest lucru de la ei și pentru că munca remunerată le conferă statut social, prin faptul că, dacă un angajator este dispus să plătească pentru cunoștințele și aptitudinile lor, înseamnă că ei înșiși sunt persoane de valoare.

BCU ASCR IM. UNIVERSITY LIBRARY

Banii

După Goldthorpe (1968), însă, majoritatea lucrătorilor cu calificări manuale sunt motivați să muncească datorită banilor și a altor recompense tangibile. Cu alte cuvinte, ei văd în muncă mijlocul care le dă posibilitatea să-și întrețină și eventual să-și îmbunătățească un anumit stil de viață, ceea ce înseamnă că pun mai mult preț pe capacitatea lor de a cheltui bani decât pe orice fel de implicare psihologică în munca pe care o depun.

Evident, când încercăm să înțelegem de ce oamenii fac anumite alegeri în materie de muncă remunerată trebuie să luăm în calcul mai mulți factori. De exemplu, cei care au o "chemare" sau o "vocație" ocupă funcții bisericești, de asistență medicală medie sau, eventual, de lucrători în organizațiile pentru ajutorarea țărilor sărace, în ciuda faptului că recompensele băneşti sunt relativ scăzute. Dar există și vocații profesionale care sunt bine remunerate, cum ar fi practica medicală sau practica avocaturii.

Deci ce este munca?

După Arendt (1958), deosebirea dintre îndeletnicirea muncii și efortul de muncă constă în faptul că acesta din urmă este un efort de a satisface trebuințele imediate ale trupului, pe când îndeletnicirea de a munci produce lucruri de utilitate îndelungată și este o sursă de satisfacție în sine. Pentru unii, munca este ceva ce trebuie evitat; pentru alții, este principala sursă de plăcere din viață. Cei pentru care munca este o sursă de plăcere sunt de obicei foarte pricepuți la "ceva", iar acest "ceva" se prea poate să fie exact lucru pe care îl căutați dumneavoastră, din punctul de vedere al cunoștințelor și aptitudinilor.

Pauză de gândire

De ce vă duceți la serviciu? Dacă studiați pentru obținerea unei licențe sau a unei diplome de calificare, de ce ați ales tocmai disciplina respectivă? Vă simțiți atras spre ea, în ideea că va fi o ocupație care vă va face plăcere? Sau aveți o chemare spre acest gen de muncă?

CUM SE PĂSTREAZĂ PERSONALUL?

În lumina celor spuse mai sus, este limpede că succesul în aducerea și păstrarea oamenilor potriviți este determinat nu doar de reușita în a-i alege pe cei "potriviți" din punctul de vedere al cunoștințelor și aptitudinilor, ci

şi de atitudinea lor faţă de muncă. Timpul, banii şi alte resurse consumate cu recrutarea, selecţia şi inducţia oamenilor potriviţi vor fi o investiţie meritorie doar dacă oamenii respectivi rămân în organizaţie pe termen mediu şi lung. Un test psihologic corespunzător ar trebui să ne ofere unele indicii privind atitudinea individului faţă de activitatea sa de muncă.

Păstrarea personalului a devenit o problemă importantă atunci când organizaţiile şi-au dat seama că resursele umane, şi, în particular, specialiştii cu roluri-cheie, sunt un factor vital pentru succesul organizaţiei, şi, de asemenea, că aceşti oameni sunt greu de găsit şi, uneori, greu de păstrat. Manfred Kets de Vries (citat în Williams, 2000, pag. 28) afirmă că "performerii de mare calibru din ziua de azi sunt ca broaştele într-o roabă: pot să sară afară în orice moment". Mesajul transmis aici este limpede: organizaţiile care vor să-şi păstreze personalul de bază trebuie să ia măsuri hotărâte pentru ca acest lucru să se întâmple.

După Linda Maund:

> Multe organizaţii sunt de părerea că, odată angajaţi, oamenii le vor rămâne fideli fără nicio îndoială, crezând că un salariu sau alt gen de remunerare le asigură loialitatea şi dorinţa de a câştiga vechime în organizaţie. Totuşi, strategia utilizată în recrutarea noilor angajaţi ar trebui să fie dusă mai departe, până la nivelul planurilor pentru păstrarea lor, iar nereuşita în a proceda astfel este probabil să aibă ca rezultat demotivarea personalului şi rate înalte de fluctuaţie.
>
> (Maund, 2001, pag. 192)

Planul de retenţie a personalului

Un număr tot mai mare de organizaţii au luat aminte la acest mesaj (sau i-au simţit pe propria piele valabilitatea!), iar organizaţiile care reuşesc să-şi păstreze personalul cu rol esenţial au un plan în acest scop, care se bazează pe rezultatele unei analize a fluctuaţiei personalului. Măsurile de păstrare a personalului pot să includă, în parte sau în totalitate, următoarele (Bevan, 1997, IDS, 2000):

- *Salarizarea şi beneficiile:* rate competitive de salarizare, modalităţi de remunerare viitoare garantată (de exemplu: opţiuni asupra acţiunilor companiei, contribuţii generoase la planuri de pensii private), bonusuri pentru rămânerea în organizaţie, beneficii flexibile, pachet de beneficii care se îmbunătăţeşte proporţional cu vechimea în organizaţie.
- *Recrutarea şi selecţia:* stabilirea unor standarde corespunzătoare, adecvarea oamenilor la posturi, furnizarea unei imagini corecte a postului.

BCU "MIHAI EMINESCU" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Formarea-instruirea și dezvoltarea:* procese bune de inducție, asigurarea unor ocazii de dezvoltare care să satisfacă necesitățile indivizilor și ale organizației, trasee de carieră structurate.
- *Proiectarea posturilor:* asigurarea unor activități de muncă interesante, un grad cât mai mare de autonomie și de muncă în echipă, posibilități pentru un regim flexibil de activitate care să satisfacă nevoile individuale.
- *Managementul:* asigurarea că managerii și supervizorii dețin aptitudinile necesare pentru a desfășura un management eficace.

Buckingham (2000) susține că angajații sunt mai susceptibili să rămână într-o organizație dacă cred că managerii lor manifestă interes și grijă pentru ei, dacă știu ce anume se așteaptă de la ei, dacă li se atribuie un rol corespunzător capabilităților lor și dacă primesc periodic un feedback pozitiv și recunoașterea meritelor. "Mai simplu spus, oamenii îi părăsesc pe manageri, nu părăsesc companiile" (p. 45). Totuși, același autor sugerează și faptul că "majoritatea organizațiilor dedică în prezent mult mai puține resurse acestui nivel de management decât performerilor de mare succes" (p. 46) (citat în Beardwell *et al*, 2004, pag. 176).

Retenția personalului și MRU

Chiar dacă planificarea măsurilor de păstrare a personalului a devenit parte integrantă din strategia de RU, activitățile pe care le implică planurile tipice de acest fel, din organizațiile care au adoptat principiile și practicile de MRU, sunt dirijate aproape exclusiv spre angajații cu roluri-cheie. Lucrătorii periferici, pe de altă parte, nu sunt tratați cu tot atâta generozitate. Raționamentul din subtext pare să fie acela că "Pe piață se duce un război de acaparare a oamenilor talentați, așa că, dacă avem destul noroc încât să ni-i atragem pe cei de mare valoare, trebuie să facem toate eforturile pentru a-i păstra. Pe restul îi putem culege după cum avem nevoie de ei."

Această optică este eminamente practică și pragmatică. Puțină lume ar contesta faptul că toate organizațiile au nevoie de personal foarte bine înzestrat în nucleul lor de bază, dar o asemenea diferențiere realmente creează un sistem vizibil de clase între și printre angajați. Un plan complet de păstrare a personalului trebuie să cuprindă și aranjamente pentru retenția angajaților periferici, deoarece în orice secțiune a organizației o rată înaltă de fluctuație va fi costisitoare și contraproductivă. Va fi costisitoare în termenii găsirii unor înlocuitori pentru personalul periferic — ceea ce poate deveni o problemă serioasă, dacă lucrătorilor periferici li se dă sentimentul că ar fi inferiori — și va fi contraproductivă pentru că este vital să se mențină continuitatea, dacă se dorește menținerea productivi-

n plus, trebuie avută mare grijă în a garanta respectarea principiilor egalității, corectitudinii şi conformării cu legea, atunci când pe agenda planurilor de păstrare a personalului se află şi măsuri privind beneficiile şi facilitățile.

REZUMAT

Inducția

Scopul inducției este de a-l face pe noul angajat să devină eficace pe postul ocupat cât mai curând posibil. Noii angajați se află într-o situație de învățare din clipa în care s-au alăturat organizației: ei au nevoie să ajungă la un sentiment al identității proprii, în cadrul noului loc de muncă, şi la o percepție asupra rolului îndeplinit. Ei trebuie să înțeleagă cultura organizațională şi cea departamentală, precum şi aşteptările pe care ceilalți le au din partea lor. Unii angajați au parte de o "criză de inducție", care are loc la puțin timp după venirea în organizație şi este rezultatul faptului că postul nu se potriveşte cu aşteptările noului venit. O criză de inducție îl poate determina pe angajat să părăsească organizația. Eficacitatea unui sistem de inducție se asigură prin instruire specifică şi cuprinde procese de adaptare la nivel corporatist şi la nivel departamental. Semnele care indică reuşita unui program de inducție sunt:

- noii angajați devin repede eficace în munca desfăşurată pe post;
- creşterea vitezei cu care angajații se aclimatizează în noua ambianță;
- relații interpersonale bune între noii angajați şi cei cu vechime mai mare;
- reducerea fluctuației personalului;
- o rată satisfăcătoare de păstrare a personalului.

Retenția personalului

Retenția personalului a devenit o chestiune importantă atunci când organizațiile şi-au dat seama că succesul lor depinde de priceperea în a atrage şi a păstra oameni capabili să contribuie la avantajul competitiv. Pentru asta, organizațiile îşi formulează un *plan de retenție a personalului*, ale cărui componente sunt destinate să-i încurajeze pe angajații capabili să rămână în organizație.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Oamenii sunt mai susceptibili să nu părăsească organizația dacă:

- cred că managerii lor manifestă interes și grijă față de ei;
- știu ce anume se așteaptă de la ei;
- li se atribuie un rol compatibil cu capabilitățile lor;
- primesc în mod regulat feedback pozitiv și recunoașterea meritelor; "managerii sunt cei părăsiți de oameni, nu companiile".

Planurile de retenție a angajaților par să fie dirijate în mare măsură spre personalul cu rol-cheie, iar personalul periferic nu este tratat cu tot atâta generozitate. Există însă o justificare economică pentru ideea ca planul de păstrare să-i includă și pe angajații cu roluri secundare. Dacă sare în ochi faptul că există o diferențiere evidentă între personalul de bază și cel periferic, nu trebuie să ne surprindă creșterea ratei de plecare în rândul angajaților periferici.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Care sunt scopurile principale ale inducției?
2. Când începe inducția?
3. Ce înseamnă socializarea și acomodarea în contextul inducției?
4. Ce se înțelege prin "criza inducției"?
5. Cum ați sfătui dumneavoastră o organizație să procedeze ca să reducă probabilitatea crizelor de inducție?
6. Care sunt scopurile principale ale interviului de inducție?
7. Care sunt principalele elemente care ar trebui să alcătuiască un program eficace de inducție? Scrieți o scurtă descriere a fiecăruia.
8. Care sunt cele două niveluri principale la care are loc inducția noilor angajați?
9. De ce noii imigranți au o performanță slabă atunci când dau teste psihometrice?
10. Care este diferența dintre "acțiune pozitivă" și "discriminare pozitivă"?
11. Ce anume vă așteptați să găsiți într-un manual al angajatului?
12. Ce corelație există între inducția și retenția angajaților?
13. Dacă un angajat cu rol important în organizație începe să manifeste semnele unei crize a inducției, ce măsuri ați lua în primul rând pentru a vă asigura că angajatul nu părăsește organizația, iar apoi pentru a vă asigura că aceste crize nu vor apărea prea des?
14. Ce aranjamente ați face pentru a identifica atitudinile unui angajat față de muncă și de ce ați face acest lucru?

15. De ce muncesc oamenii?
16. Ce anume a făcut ca retenția angajaților să devină o problemă importantă în ultimii ani?
17. Care sunt factorii care alcătuiesc baza pentru un plan de retenție a personalului?
18. Ce măsuri v-ați aştepta să găsiți într-un plan de retenție a personalului?
19. Ce temeiuri are Buckingham ca să afirme că "oamenii îi părăsesc pe manageri, nu părăsesc companiile"?
20. De ce ar trebui un plan de retenție a angajaților să cuprindă şi aranjamente pentru păstrarea personalului periferic?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA 2

Personalul şi performanța

8. Învățarea

9. Dezvoltarea resurselor umane

10. Managementul performanței

11. Raporturile de muncă

12. Recompensarea angajaților

13. Sănătatea, securitatea şi starea bună a angajaților

14. Diversitatea şi egalitatea

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 8

Învățarea

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să înțelegeți importanța strategică a învățării;
- să înțelegeți cui îi folosește învățarea;
- să fiți capabil să definiți învățarea;
- să înțelegeți principiile învățării;
- să înțelegeți modalitățile diferite în care învață oamenii;
- să fiți capabil să vă identificați propriul stil de învățare;
- să începeți să vă gândiți la planificarea carierei dumneavoastră.

INTRODUCERE

Scopurile acestui capitol sunt, în primul rând, să discute despre importanța strategică a învățării; în al doilea rând, să examineze modalitățile în care organizația şi individul pot avea de câştigat din învățare; şi în al treilea rând, să definească şi să explice învățarea. În continuare, vom face o prezentare a principiilor învățării şi o trecere în revistă a câtorva dintre teoriile de început şi a celor mai recente. În final, vom vorbi despre stilurile de învățare şi vă arăta cum vă puteți identifica propriul mod de a învăța.

IMPORTANȚA STRATEGICĂ A ÎNVĂȚĂRII

Nimeni n-ar contesta faptul că imperativul organizațiilor de a nu se lăsa depăşite de rivali în condițiile competiției acerbe de pe piața globală a dus la accentuarea importanței învățării şi a adus în prim-plan gândirea strate-

BOU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

gică. Mai multe autorități de frunte au scris pe această temă. De exemplu, președintele Institutului Profesional de Personal și Dezvoltare (CIPD), în raportul anual din 2000, spunea: "Angajații sunt unica noastră sursă de diferențiere și de avantaj competitiv sustenabil" (Beattie, 2000). Directorul general al CIPD susține că: "Managementul și dezvoltarea personalului vor deveni arma primordială care le stă la dispoziție managerilor pentru realizarea succesului" (Rana, 2000b).

Guvernul și-a manifestat și el credința în importanța învățării și dezvoltării, cu o serie întreagă de inițiative. În anul 2001, consiliile de formare și instruire profesională (*Training and Enterprise Councils* — TEC) au fost înlocuite cu consiliile pentru educație și calificare (*Learning and Skills Councils* — LEC), a căror menire este să facă din Anglia o forță mai bine pregătită și mai competitivă pe piață. "Nu avem decât un singur țel: să îmbunătățim aptitudinile tinerilor și adulților din Anglia, pentru a ne asigura că avem o forță de muncă la standarde de clasă mondială" (www.lsc.gov.uk). Toate acestea vin să evidențieze importanța învățării și există implicații clare pentru angajatul individual. (*Notă:* Vom reveni la implicarea guvernului, în Capitolul 9.)

MANAGEMENTUL CAPITALULUI UMAN ȘI AL CELUI INTELECTUAL

Dacă toată lumea ar face exact ceea ce scrie în fișa postului și nimic mai mult, nu s-ar mai realiza nimic, niciodată.

Conceptul-cheie 8: capitalul uman

Capitalul uman include ansamblurile prestabilite de cunoștințe și competențe care sunt necesare pentru desfășurarea muncii pe anumite posturi, dar include totodată și standardele mai înalte de performanță la care ajung oamenii prin învățare, adică prin asimilarea altor cunoștințe și competențe. Tot aici intră și flexibilitatea angajaților individuali, care îi transformă pe aceștia în active valoroase ale organizației, atunci când, prin învățare, ei constată că devin capabili să aducă contribuții de înaltă performanță la rezultatele organizației.

Natura intangibilă a disponibilității angajaților de a se arăta flexibili și stimulați să ajungă la înaltă performanță face din cunoaștere un lucru greu de identificat cu precizie și, ca atare, greu de gestionat. Voința angajaților

este intangibilă pentru că reprezintă un produs al atitudinii individuale față de muncă, față de natura postului și față de organizație. Tocmai această înzestrare umană suplimentară este aceea care îi conferă organizației avantajul său competitiv.

Cunoașterea adaugă valoare organizației și destui autori au încercat să facă din învățare o disciplină organizațională preeminentă, care să fie privită drept un ingredient esențial al succesului. Aceste eforturi, însă, nu s-au bucurat de o acceptare unanimă, una din cauze putând fi aceea a atitudinilor managerilor superiori față de măsurile întreprinse în organizație pentru promovarea pe poziții prioritare a învățării.

Mayo (1998), de pildă, definește managementul cunoștințelor ca pe un set de procese:

- gestionarea generării de noi cunoștințe prin învățare;
- asimilarea organizată a cunoașterii și a experienței;
- colaborare, comunicare și folosirea în comun a informațiilor;
- organizarea informației pentru a fi ușor accesibilă;
- utilizarea și extinderea a ceea ce se știe.

Comentând pe marginea conceptului de *organizație care învață* (vezi Capitolul 9), Len Holden este de părere că "la fel ca majoritatea inițiativelor la scară mare, implementarea unor sisteme de acest gen impune o schimbare masivă de atitudine în cele mai multe organizații, ceea ce nu întotdeauna este ușor de realizat" (Holden, 2004).

PRINCIPIILE ÎNVĂȚĂRII

Scopul acestei secțiuni este de a defini, explica și discuta învățarea. Chiar dacă ideile teoretice care stau la baza învățării au fost prezentate având-se în minte instituțiile de învățământ, obiectivul final aici este să ajungeți la o înțelegere clară a situațiilor, metodelor și mijloacelor care fac să aibă loc învățarea în contextul organizațiilor.

Definiție: învățarea

Învățarea are loc atunci când un individ a înțeles și a internalizat informații noi și/sau și-a dezvoltat o aptitudine nouă ca rezultat al experienței. Dovada faptului că învățarea a avut loc poate fi dedusă dintr-o schimbare produsă în comportamentul individului. Învățarea este un proces activ, care poate să aibă loc într-un cadru social, sistematic sau de experiență.

Învățarea cu forțe proprii

"Orice dezvoltare este autodezvoltare" (Drucker, 1977). În acest context, Drucker voia să spună că oamenii pot să-ți predea cunoștințe, să te instruiască și să te îndrume, dar nimeni nu poate să învețe în locul tău. Învățarea este o activitate de tip "o faci cu forțe proprii". Acest lucru este important aici, pentru că stă la baza educației, a instruirii și a dezvoltării profesionale, iar acum, că nu mai există "locuri de muncă pe viață", învățarea, inclusiv cea cu forțe proprii, susține capacitatea individului de a obține o muncă remunerată. Tehnologia informației facilitează învățarea cu forțe proprii mai mult ca niciodată, dat fiind că a extins și a adâncit gama metodelor și mijloacelor disponibile prin care învățarea poate avea loc (vezi Capitolul 9).

La locul de muncă, în ziua de azi, dezvoltarea *competenței* (vezi Glosarul) este un factor critic; capacitatea dumneavoastră de a obține o muncă remunerată depinde de el. Trebuie să fiți conștient că vechile modalități tradiționale de muncă dispar treptat, în timp ce noi modalități își fac permanent apariția, iar acestea vă impun să aveți mai mult decât competență — ele vă solicită noi cunoștințe și aptitudini, creativitate, flexibilitate și angajament. Din definiția de mai sus, putem vedea că învățarea poate să aibă loc într-un cadru social, sistematic sau experiențial.

Învățarea socială

În timpul socializării (vezi Capitolul 7) are loc un proces de învățare. Face parte din dezvoltarea noastră naturală. Noi învățăm să ne conformăm normelor societale, de grup și familiale, observând și copiind comportamentul celorlalți, precum și printr-un sistem de recompensă și pedeapsă. Dacă, de exemplu, în stadiile timpurii ale dezvoltării noastre umane, ne comportăm într-un mod care declanșează dezaprobarea părinților sau a profesorilor noștri, ei își vor exprima această dezaprobare cu mai multă sau mai puțină tărie, în funcție de gravitatea pe care o atribuie comportamentului respectiv. Pe de altă parte, ei vor recompensa comportamentul care vine să le îndeplinească așteptările. Pe măsură ce timpul trece, ne dezvoltăm tipare de comportament întemeiate pe normele societale deja învățate, dintre care pe multe le-am internalizat sub forma obiceiurilor, într-o asemenea măsură, încât nici nu ne mai dăm seama în mod conștient că facem lucrurile pe care le facem.

Învățarea sistematică

Aceasta este învățarea care are loc prin educație formală sau prin formare și instruire profesională în cadrul organizației sau extern, într-un colegiu

sau la o universitate locală. În timp ce învățarea socială se petrece natural şi ne învață normele societății noastre, învățarea *sistematică* sau *organizată* are loc atunci când urmează să se învețe ceva specific şi să fie dezvoltat în interiorul nostru cu ajutorul instrucțiunilor şi îndrumărilor primite de la alții, de obicei prin procesele sistemului de educație formală, al cursurilor de instruire profesională sau al sesiunilor de coaching şi de consiliere.

Factorii învățării

Pentru ca educația, instruirea şi dezvoltarea să aibă loc cu succes, trebuie să se producă învățarea. La un nivel superficial, acest lucru ar putea părea de la sine înțeles, dar circumstanțele în care se dobândeşte învățarea fac obiectul studiilor teoretice de peste 100 de ani. În mod evident, cei responsabili cu predarea cunoştințelor şi a aptitudinilor trebuie să se priceapă să-i dezvolte pe alții, iar cel care învață trebuie să ştie *cum* să învețe. Cercetarea a demonstrat că, într-o situație de învățare organizată, cum ar fi un curs de formare profesională, *volumul* de învățare care are loc este determinat de trei factori:

- caracteristicile personale ale celui care învață, cum ar fi motivația de a învăța şi capacitatea intelectuală de a înțelege ceea ce se spune şi se face;
- eficacitatea celui care predă, din punctul de vedere al cunoştințelor şi competenței sale didactice, precum şi din cel al naturii metodelor şi a mijloacelor prin care se face predarea cunoştințelor;
- situația fizică în care se petrece procesul de predare.

Activitatea 24

Gândiți-vă la felul cum vă îmbrăcați, la felul cum vorbiți, la cum vă purtați, în general, atunci când ieşiți cu prietenii. Comparați toate acestea cu modul cum vă comportați la serviciu, în sala de curs sau acasă, cu familia. Ce anume determină natura comportamentului dumneavoastră? *De unde ştiți* cum să vă purtați în fiecare dintre aceste situații foarte diferite? Nu v-ați născut cu aceste aptitudini sociale, ceea ce înseamnă că trebuie să le fi învățat în timp.

Caracteristicile personale

Motivația de a învăța joacă un rol determinant. Dacă persoanei în cauză îi lipseşte interesul pentru subiectul studiat şi, prin urmare, nu vrea sau

ezită să facă efortul de a învăța ceva despre el, învățarea nu va avea loc. De asemenea, cel care învață trebuie să fie *capabil* s-o facă. De exemplu, individul în cauză poate fi extrem de motivat să învețe, dar dacă gradul său de inteligență sau bagajul său de cunoștințe preliminare este prea scăzut, pentru a înțelege pe deplin ideile predate sau pentru a ajunge la standardele de performanță cerute, probabilitatea este că nu va avea loc un grad *suficient* de învățare.

Instructorul

Pentru a fi eficace, instructorii — trainerii — trebuie să posede câteva calități specifice. În primul rând, ei trebuie să fie foarte bine pregătiți în materia de studiu a procesului de instruire. În al doilea rând, trebuie să aibă capacitatea de a le transfera şi altora cunoştințe şi aptitudini, într-o asemenea măsură încât aceştia din urmă să devină suficient de competenți încât să îndeplinească şi de preferat chiar să depăşească, standardele impuse.

În al treilea rând, instructorul trebuie să aibă credibilitate. Dacă, de exemplu, eu aş anunța că am de gând să țin o prelegere pe tema subtilităților din regulamentul Asociației Naționale de Rugbi, ar trebui să mă consider norocos, dacă la conferință s-ar prezenta mai mult de doi-trei oameni. Invers, dacă aşa anunța că am reuşit să-l conving pe marele jucător şi antrenor de rugbi Johnny Wilkinson să țină o asemenea prelegere, în sala de conferințe n-ai mai avea loc să arunci un ac! Cineva despre care se ştie că este o autoritate în domeniu deține credibilitate, mai ales atunci când competența sa expertă se vede imediat din conținutul şi stilul în care este prezentat materialul. Credibilitatea se poate şi obține de către un instructor, prin evidenta autoritate cu care predă materialul de studiu şi cu care se comportă, în general, pe parcursul sesiunii de instruire.

Concept-cheie 9: două aptitudini separate

Faptul că o persoană este considerată un expert într-un anumit domeniu, prin faptul că posedă anumite cunoştințe şi aptitudini, nu înseamnă neapărat garanția că ar deține şi capacitatea de a dezvolta aceste însuşiri la alții. Aici este vorba de o aptitudine separată.

Situația de învățare

Aceasta se referă la mediul fizic în care are loc învățarea, ambianța generală a locului, forma şi mărimea sălii de curs. Toți aceşti factori trebuie să fie propice învățării, precum şi adecvate şi convenabile în lumina subiectului

studiat. S-au investit eforturi considerabile, în materie de timp şi ingeniozitate, pentru studierea şi crearea unor situații de învățare eficace. Aşa cum vom vedea mai departe în acest capitol, există o varietate de situații în care învățarea are de regulă loc.

Învățarea prin experiență

Într-un anumit sens, ceea ce eu am descris ca învățare socială este *învățare prin experiență*. De pildă, pe măsură ce devine conştient de mediul în care s-a născut, un bebeluş începe să găsească o semnificație tuturor lucrurilor care îl înconjoară.

> În adâncul sufletului nostru, suntem cu toții ființe care învață din instinct. Nimeni nu-l învață pe un bebeluş cum să învețe. De fapt, nimeni nu trebuie să-l învețe nimic. Bebeluşii sunt intrinsec nişte adevărați maeştri ai curiozității care duce la învățare.
>
> (Senge, 1990, pag. 4)

Pauză de gândire

În lumina a tot ceea ce ați citit mai sus despre învățare, care sunt implicațiile pentru dumneavoastră? Dacă, de exemplu, toți oamenii suntem de la natură ființe care învață din instinct, este posibil ca lucrurile învățate de dumneavoastră fără legătură cu viața profesională, să se dovedească în final a vă fi utile la locul de muncă? Dacă reflectați asupra acestei idei, s-ar putea să ajungeți la concluzia că ceea ce învățați din efectuarea unor sarcini, cum ar fi curățenia făcută acasă şi întreținerea maşinii, şi ceea ce învățați de la alții se transformă într-o monedă de schimb care are trecere în toate tipurile de împrejurări ale vieții.

Atunci când termenul "învățare din experiență" sau "învățare experiențială" este folosit într-un context profesional, el se referă de obicei la învățarea din situații organizaționale. Uneori, asemenea situații apar pe neaşteptate, ca de pildă atunci când s-a materializat o urgență şi trebuie să găsiți un mod de a-i face față. Prin însăşi natura ei, poate fi o situație cu care nu v-ați mai confruntat niciodată, deci va trebui s-o analizați, să diagnosticați problema, să găsiți o soluție şi s-o implementați. Când acest lucru i se întâmplă, să zicem, unui manager foarte ocupat, el o va rezolva şi apoi va trece direct la sarcina următoare.

Dacă urgența a fost într-adevăr o situație cu care managerul nu s-a mai confruntat nicicând până atunci, două întrebări s-ar putea să fie relevante.

Prima ar fi unde şi când a dobândit managerul în cauză cunoştinţele şi aptitudinile care i-au dat putinţa să facă faţă situaţiei? A doua este dacă managerul ar trebui să reflecteze asupra a ceea ce a învăţat din acea experienţă, în loc să se grăbească să treacă la sarcina următoare. Poate că presiunile de timp nu i-au îngăduit să facă o pauză de gândire, caz în care el ar trebui să profite şi să facă acest lucru cu următoarea ocazie convenabilă. În caz contrar, eventuala învăţare care s-a petrecut va fi repede uitată.

Definiţie: reflecţie

Reflecţia este procesul activ prin care rezumăm în minte ceea ce am învăţat dintr-o experienţă particulară. Scopul său este de a ne spori conştientizarea cunoştinţelor şi aptitudinilor pe care ni le-am adăugat în repertoriu.

Experienţa planificată

Aceasta poate să aibă loc ca parte dintr-un program de dezvoltare a personalului, în care angajaţii sunt puşi în situaţii din care să înveţe. Un manager, de exemplu, îi poate repartiza o sarcină unui subaltern, care apoi vine şi raportează ce anume a învăţat din experienţa avută. În majoritatea cazurilor, însă, atunci când un manager deleagă o sarcină, el o face pur şi simplu pentru că munca respectivă trebuie să fie executată. Pentru un bun manager, unul dintre cele mai importante aspecte ale alocării sarcinilor de muncă este alegerea angajatului care urmează să le execute.

De exemplu, există momente când o sarcină trebuie să fie efectuată rapid, pentru respectarea termenului de livrare promis unui client. În asemenea situaţii, managerul va alege un angajat care este perfect competent să facă treaba respectivă, posedând toate cunoştinţele şi aptitudinile necesare. Dar mai există şi momente când lucrurile nu sunt chiar atât de urgente, iar atunci managerul ar putea alege un angajat care ar mai trebui să înveţe câte ceva, pentru a ajunge să finalizeze cu succes sarcina în cauză. Această situaţie ar putea fi denumită *delegare developmentală* sau *în scop de dezvoltare*; ea îi asigură angajatului o experienţă vitală şi, în acelaşi timp, face să fie executată o sarcină necesară.

PRIMELE TEORII ALE ÎNVĂŢĂRII

În această secţiune vom examina teoriile învăţării care au fost propuse în prima parte a secolului XX. Teoreticienii din această perioadă erau în

principal interesați de învățare ca proces psihic, în timp ce teoreticienii ulteriori, chiar dacă au ținut cont de aspectele psihologice, s-au concentrat mai mult pe contextul practic şi eficacitatea creării deliberate a unor situații de învățare.

Atunci când studiem primele teorii ale învățării, aşadar, trebuie să încercăm să ajungem la înțelegerea a trei mari diviziuni psihologice ale teoriei învățării: *condiționarea clasică, condiționarea operantă* şi *învățarea cognitivă.*

Condiționarea clasică

Prima teorie a condiționării clasice a fost avansată de fiziologul rus Ivan Pavlov, care şi-a publicat teoria "reflexelor condiționate" în anul 1927, deşi şi-a desfăşurat cea mai mare parte a cercetărilor sale mult mai devreme decât atât. Pavlov era interesat de reacțiile interne la stimulii externi şi a folosit câini ca subiecți ai experimentelor sale. El le-a dat de mâncare câinilor la aceeaşi oră în fiecare zi, iar în timp ce-i hrănea, făcea să sune un clopoțel. Într-o zi, a sunat clopoțelul fără să le dea câinilor de mâncare şi a descoperit că aceştia salivau, evident nu din cauză că ar fi văzut mâncarea sau i-ar fi simțit mirosul, ci anticipând faptul că vor primi de mâncare. Câinii reacționau automat la sunetul clopoțelului, indicând faptul că îl asociau cu mâncarea. Este important să remarcăm aici că în cadrul condiționării "clasice", subiectul experimentului deține întotdeauna un rol pasiv.

Condiționarea operantă

Psihologul american E.L. Thorndike, contemporan cu Pavlov, a fost fondatorul teoriei *condiționării operante* (denumită uneori şi condiționare instrumentală). Subiecții experimentelor lui au fost pisici. Condiționarea operantă se deosebeşte de cea clasică prin aceea că reacția subiectului are loc înainte să se ofere recompensa.

În experimentele lui Thorndike (1913), o pisică flămândă era aşezată într-o cuşcă, din care trebuia să scape ca să ajungă la mâncare. Animalul se vedea deci obligat să învețe cum să evadeze, de regulă trăgând de o sârmă sau apăsând pe o manetă. Acest tip de experiment se deosebeşte de cel al lui Pavlov prin faptul că animalul joacă un rol activ. Thorndike a susținut că atunci când reacția potrivită este urmată de recompensă, comportamentul are şanse mai mari să apară din nou, cu condiția ca împrejurările să fie similare; el a numit acest fenomen "legea efectului".

În epoca modernă, cercetătorul asociat cel mai adesea cu condiționarea operantă este tot un american, B.F. Skinner, a cărui operă (1953) este prac-

tic o extindere a muncii lui Thorndike. Experimentele cu animale sunt o caracteristică a ambilor cercetători, chiar dacă Skinner, după ce desfăşurat cercetări în principal cu şobolani şi porumbei, a trecut la studierea învăţării umane, producând ceea ce a primit denumirea de *psihologia stimul-răspuns*, cunoscută în general sub cea prescurtată de psihologie S-R.

Behaviorismul

Operele lui Pavlov, Thorndike şi Skinner îi plasează pe aceştia în categoria cercetătorilor behaviorişti. *Behaviorismul* este o abordare a studierii comportamentului uman care a fost prima dată propusă de John B. Watson, în 1913, şi care nu este universal acceptată de psihologi. Behavioriştii lucrează în limitele unor parametri restrictivi, iar abordarea lor în ce priveşte studierea comportamentului animal şi a celui uman exclude factori pe care mulţi psihologi îi consideră a fi cerinţe de bază (Watson şi Rayner, 1920).

Învăţarea cognitivă

Adepţii teoriei cognitive sunt în principal interesaţi de schimbările produse în cunoştinţele oamenilor, deoarece le consideră mai importante decât schimbările produse în ceea ce face individul care învaţă. Învăţarea cognitivă include toate elementele conştiinţei umane pe care behavioriştii le ignoră: imaginaţia, creativitatea, capacitatea de rezolvare a problemelor, intuiţia umană şi percepţia. Abordarea lor cognitivă are două componente: *învăţarea perspicace* şi *învăţarea latentă*.

Învăţarea perspicace. Dobândirea unei înţelegeri a ceea ce se învaţă constituie o trăsătură importantă a învăţării cognitive. Ca să luăm drept exemplu un exerciţiu de rezolvare a problemei, experienţa lucrului cu copiii a arătat că atunci când i se dă cuiva o problemă de rezolvat, uneori acesta o studiază, o analizează, se gândeşte la cum s-o rezolve şi, după un timp în care cineva din afară ar putea crede că respectivul "s-a blocat", brusc se dă la iveală soluţia. Wolfgang Koehler (1959) a desfăşurat experimente pe cimpanzei, după care a afirmat că acest tip de perspicacitate nu aparţine exclusiv comportamentului uman.

Învăţarea latentă. După teoreticienii cognitivi, învăţarea poate să fie şi latentă. Aceasta înseamnă că o persoană îşi poate adăuga ceva la bagajul de cunoştinţe, după care să folosească lucrul nou-adăugat doar atunci când este nevoie. O trăsătură interesantă a învăţării latente este aceea că persoana respectivă nu întotdeauna îşi dă seama că a asimilat o nouă cunoaştere. De exemplu, cei care urmează un curs de instruire se plâng uneori, la final, că nu au învăţat nimic nou. Abia mai târziu, eventual la

locul de muncă, descoperă la un moment dat că pot să rezolve un anumit tip de probleme sau să execute anumite sarcini, pe care erau incapabili să le soluționeze înainte de cursul despre care s-au plâns.

TEORIILE MODERNE ALE ÎNVĂȚĂRII

Majoritatea teoriilor moderne ale învățării își au rădăcinile în teoriile explicate mai sus. Într-adevăr, aspectele psihologice ale unora dintre teoriile mai vechi exercită în continuare un anume grad de influență asupra practicilor curente. Teoreticienii moderni, însă, nu țin cu atâta ardoare să dezvolte reguli precise şi exacte ale învățării. Ei se arată mai înclinați să-i capaciteze pe oameni în privința mijloacelor prin care se elaborează aceste reguli.

Ciclul învățării după Kolb

Ciclul învățării prin experiență, elaborat de David Kolb în 1979, este probabil cel mai bine-cunoscut model din teoria modernă. Dacă studiem ceea ce se întâmplă astăzi în situații de învățare, nu este deloc greu să contestăm percepția lui Kolb cu privire la metodele folosite de profesori şi instructori pentru a-i dezvolta pe oameni. Kolb a afirmat că studenții şi cursanții din sălile de clasă sunt "prelucrați" sub *autoritatea* instructorului, adoptând astfel un rol pasiv. Această situație, spunea el, îl detaşează pe cel ce învață de realitate. Implicația este aceea că persoanei respective i se predă un lucru pe care el îl învață, dar nu trebuie să demonstreze efectiv capacitatea de a face acel lucru sau faptul că acum îl ştie, l-a asimilat. Cu alte cuvinte, se face o separație între a învăța şi a face, ca şi cum ar fi vorba de activități diferite. În fapt, nu aşa se petrec lucrurile de câteva decenii, cel puțin nu în Marea Britanie.

Kolb a comparat prin contrast această "predare a cunoştințelor către oameni", ca tip de învățare, cu abordarea bazată pe rezolvarea problemelor, în care responsabilitatea pentru producerea unor soluții îi revine celui care învață. Cu alte cuvinte, el a făcut distincția între învățarea "axată pe instructor" şi "învățarea axată pe student". Kolb considera că situația predării la clasă este o funcție necesară, principala lui critică fiind la adresa faptului că nu se acordă suficientă atenție şi altor forme de învățare, cum ar fi rezolvarea problemelor. În elaborarea ciclului său de învățare prin experiență (Figura 8.1), el a încorporat atât elementele situației de predare la clasă, cât şi cele ale rezolvării practice a problemelor.

Kolb şi-a explicat procesul ciclic cu ajutorul următoarei analize:

1. Experiența concretă este primul punct din figură (v. Figura 8.1), în care cel ce învață aplică practic pentru prima oară o anumită aptitudine, cum ar fi utilizarea unei maşini.
2. Această situație este urmată de un proces de familiarizare, în care cel ce învață face observații şi reflectează asupra experienței.
3. Pornind de aici, cel ce învață începe să găsească un sens structurii maşinii. Cu alte cuvinte, el formulează concepte abstracte şi generalizări şi începe să-şi dea seama cum funcționează maşina — cărui scop îi serveşte.
4. Cel ce învață revine apoi la maşină. Aceasta produce o situație nouă, pentru că înglobează o învățare anterioară, care este acum testată în noua situație de re-utilizare a maşinii, aducându-l pe cel ce învață înapoi la primul punct din ciclu, în care utilizarea maşină îi furnizează o nouă experiență.

Învățarea se îmbunătățeşte pe măsură ce ciclul continuă. Kolb subliniază faptul că întregul proces îl are ca vector pe individul care învață, ceea ce îl capacitează pe acesta să se străduiască în direcția propriilor sale nevoi şi țeluri motivate din interior.

Ierarhia învățării după Gagne

O întrebare importantă căreia trebuie să-i dăm răspuns este cea privitoare la relația dintre formele simple şi cele complexe ale învățării. În încercarea de a explica această relație, Gagne (1977) a emis raționamentul că

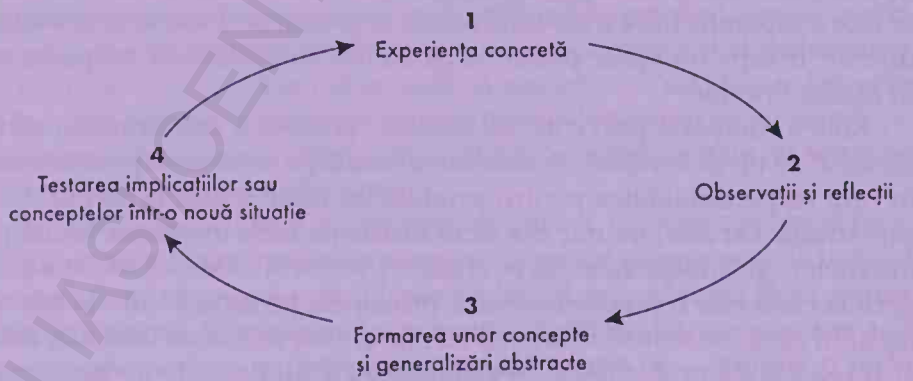


Figura 8.1 *Ciclul învățării prin experiență (Kolb)*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

există opt forme de învățare ordonate ierarhic, variind între "primitive" şi "complexe". Deşi deosebite unele de celelalte, multe dintre aceste forme de învățare sunt interdependente. Studiind această ierarhie (vezi mai jos), putem observa că fiecare formă de învățare este progresiv un pic mai complexă decât cea de dinaintea ei. Cea de-a treia, de pildă, "înlănțuirea", care se bazează pe prima şi pe a doua, este mai complexă decât învățarea semnalelor şi învățarea de tip semnal-răspuns.

Din Tabelul 8.1, ar trebui să puteți sesiza relațiile dintre clasificarea lui Gagne şi unele teorii timpurii ale învățării. Clasificarea ne permite să identificăm procesele prin care se deprind aptitudini de toate nivelurile, iar prin aceasta, să ne facem o idee despre cum să facilităm învățarea şi să prevenim eşecul de învățare la diverse niveluri (Collin, 2004).

TRANSFERUL ÎNVĂȚĂRII

Acolo unde învățarea rezultă dintr-o instruire cu scop specific, *transferul învățării* este cel mai important aspect al programelor de instruire. Psihologul Murray Porteous (1997) afirmă că:

> dacă învățarea nu se transferă din contextul programului de instruire în cel al locului de muncă, atunci instruirea nu este de niciun folos, iar dacă nu se transferă de la o sarcină la alta, este mai puțin utilă decât ar putea să fie, dacă s-ar transfera.

Tabelul 8.1 *Ierarhia învățării*

Tipul de învățare	Descriere
1 Învățarea semnalelor	Presupune răspunsul la ceva care se consideră a fi un semnal. Exemplul reprezentativ aici ar fi clopoțelul din studiile lui Pavlov asupra câinilor
2 Învățarea de tip stimul-răspuns	Se bazează pe condiționarea operantă, în care se dă un răspuns învățat, adică opusul unui răspuns instinctiv. De asemenea, răspunsul este dat în scopul satisfacerii unei nevoi sau dorințe
3 Înlănțuirea (pe baza formelor 1 şi 2)	Subiectul face legătura între mai multe seturi de stimuli pe care i-a învățat anterior şi răspunsurile asociate lor. De exemplu, atunci când facem două lucruri în acelaşi timp, cum ar fi ghidarea materialului pe sub acul unei maşini de cusut, în timp de acționăm pedala

BCU "ION CREANGĂ" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Tipul de învățare	Descriere
4 Asociația verbală	Învățarea și utilizarea unui limbaj, ceea ce presupune să facem legături între cuvinte și să le rostim într-o succesiune care să aibă sens
5 Învățarea discriminantă (pe baza formelor 3 și 4)	Subiectul răspunde în mod diferit la stimuli care, deși sunt legați între ei, fiecare diferă de ceilalți. Această învățare este mai sofisticată decât simpla asociere a unui singur stimul cu un răspuns, deoarece îi impune subiectului să separe semnificația fiecărui stimul
6 Învățarea conceptelor	Aceasta include "învățarea discriminantă" și "învățarea regulilor". Este o formă de învățare în care dăm un răspuns comun unor stimuli concreți sau abstracți care sunt din aceeași categorie, dar diferiți din punctul de vedere al caracteristicilor lor fizice. Această formă superioară de învățare impune o procesare interioară a informațiilor, pentru clasificarea și reorganizarea conceptelor
7 Învățarea regulilor (pe baza formei 6)	Dobândirea unui lanț de mai mult concepte; de exemplu, "dacă este îndeplinită condiția X, atunci are loc situația Y"
8 Rezolvarea problemelor (pe baza formei 7)	Aceasta presupune utilizarea "perspicacității" în dezvoltarea de noi reguli din alte reguli învățate anterior, dându-ne posibilitatea să rezolvăm probleme, mai ales în situații noi care implică ființe umane

Sursa: Gagne (1977)

Rămânând în continuare la teoria lui Porteous, s-a demonstrat că se poate spori probabilitatea ca transferul să aibă loc, dacă se întreprind pașii următori (OPRAM):

- *Obișnuință în practicarea aptitudinilor.* Aptitudinile învățate trebuie să fie exersate până ce devin mai mult decât familiare, adică nu trebuie să ne oprim atunci când "am înțeles cum stă treaba".
- *Principiile* trebuie să fie subliniate până devin bine înțelese. Este mult mai bine să știm și de ce se face un lucru sau cum funcționează, nu doar cum să-l facem.
- *Realism în simulare.* Faceți ca situația de instruire să semene cât mai mult posibil cu situația de muncă. Dacă se poate, abordați situații reale, clienți reali etc.
- *Adaptare.* Programul de instruire trebuie să conțină aspecte unde ceva nu se potrivește întotdeauna sau nu funcționează pe loc așa cum ar trebui. Acest lucru îl obligă pe cel instruit să adapteze materialul la context sau la situație. Prin faptul că își caută propriile

soluții, în afara procedurilor obișnuite, cei instruiți învață mult mai multe lucruri și transferul este îmbunătățit.

- *Monitorizare.* Angajații care au urmat un curs de instruire trebuie să fie supuși unui program de urmărire frecventă în profunzime, până ce efectele instruirii devin bine ancorate. Se întâmplă foarte des, mai ales atunci când există vreo formă de presiune din exterior, ca angajatul instruit să revină la metode vechi și în care are încredere, dar care sunt ineficiente. De asemenea, se întâmplă încă și mai des să se plece de la premisa că, dacă angajatul a urmat un curs de instruire, este perfect calificat pentru (să zicem) a folosi un utilaj. În multe cazuri, adevărata învățare începe abia după încheierea instruirii și atunci când individul în cauză se vede expus la capriciile realității (Porteous, 1977).

STILURILE DE ÎNVĂȚARE

Învățarea este un eveniment psihic și, dat fiind că ne deosebim unii de alții în plan individual, fiecare dintre noi vom învăța într-un mod diferit. Cu alte cuvinte, fiecare își are propriul *stil de învățare*. Unii oameni învață cel mai bine din experiență, în timp ce alții preferă să studieze un subiect sau să-l asculte expus verbal, după care să reflecteze asupra a ceea ce au învățat. Unii sunt total dependenți de a li se arăta sau a li se preda cunoștințele necesare și au nevoie de îndrumare detaliată și de feedback în timp real, pe când alții preferă să nu fie îndrumați de altcineva, ci să li se dea timp ca să învețe singuri.

În lumina celor spuse mai sus, un instructor bun își va construi cursul în așa fel încât să țină seama de stilurile de învățare ale celor instruiți. În plus, cei instruiți vor avea mult de câștigat dacă, mai întâi, își înțeleg propriul stil de învățare și, în al doilea rând, știu cum să învețe. Având în minte toți acești factori, mai mulți cercetători au propus "modele" și "liste de inventar" menite să-i ajute pe cei care studiază și îndeosebi pe cei supuși unor cursuri de management să-și identifice propriile stiluri de învățare.

Alan Mumford afirmă că "în ce mă privește, m-am simțit stimulat să-mi extind gândirea dincolo de conceptul «oamenii au moduri diferite de a învăța», atunci când am avut prima oară contact cu opera lui David Kolb ... El n-ar avea pretenția, gândesc eu, că propriul lui concept asupra ciclului învățării ar fi în totalitate nou." Împreună cu Peter Honey, el a luat conceptele originale ale lui Kolb și a elaborat un chestionar, precum și procese perfecționate pentru utilizarea rezultatelor (Mumford, 1993) (vezi Figura 8.2).

Figura 8.2 *Ciclul învățării după Honey și Mumford*

Implicația aici este aceea că un individ poate să fie clasificat ca având un anumit stil de învățare. El ar putea fi, de exemplu, un *activ*, un *reflexiv*, un *teoretician* sau un *pragmatic*. Au fost propuse mai multe liste de inventar (chestionare) pentru determinarea stilurilor de învățare, cele mai multe dintre ele având la bază teoria lui Kolb despre învățarea prin experiență (1985).

Plusuri și minusuri

Să vedem acum dacă vă puteți recunoaşte propriile caracteristici în listele care urmează.

Activitatea 25: Ce stil de învățare aveți?

Gândiți-vă la o aptitudine pe care ați învățat-o de curând. Ar putea fi modul în care să utilizați un model nou de telefon mobil sau un software nou, să cântați la un instrument muzical sau să reparați încuietoarea de la uşă. Acum gândiți-vă la modul în care ați procedat pentru a învăța aptitudinea respectivă. Chestionarul prezentat în continuare se bazează pe ciclul învățării propus de Honey şi Mumford şi este destinat să vă permită să vă identificați propriul stil de învățare; fiecare stil îşi are propriile avantaje, nu există o diferențiere la modul că unul ar fi mai bun sau mai prost decât altul. Pentru completarea chestionarului, acordați un calificativ ridicat acelor cuvinte despre care considerați că se apropie cel

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

mai mult de modul cum învățați dumneavoastră și un calificativ scăzut celor despre care considerați că nu vă caracterizează modul de a învăța.

S-ar putea să vi se pară greu să faceți alegerea cuvintelor care descriu cel mai bine stilul dumneavoastră de învățare, pentru că nu există răspunsuri corecte sau greșite. Diferitele caracteristici descrise în lista de inventar sunt în egală măsură bune. Scopul listei de inventar este de a identifica propriul dumneavoastră stil personal de învățare, nicidecum acela de a vă evalua capacitatea de învățare.

Procedura

Există nouă seturi (coloane) de câte patru cuvinte (rânduri), listate mai jos. Pornind de la stânga spre dreapta, pe câte un rând o dată, clasificați fiecare set de patru cuvinte 1–4, acordând calificativul 4 cuvântului despre care credeți că ar caracteriza cel mai bine și cel mai îndeaproape modul cum învățați; calificativul 3 cuvântului imediat următor din acest punct de vedere, apoi calificativul 2 următorului cuvânt și calificativul 1 cuvântului care caracterizează cel mai puțin modul cum învățați dumneavoastră.

Important: Aveți grijă să atribuiți un calificativ numeric diferit fiecăruia dintre cele patru cuvinte aflate pe un rând. Nu acordați același calificativ pentru două cuvinte aflate pe același rând. De exemplu, dacă luăm primul rând de sus:

discriminant [2] indecis [1] implicat [3] practic [4]

A		B		C		D	
1 discriminant	[]	indecis	[]	implicat	[]	practic	[]
2 receptiv	[]	relevant	[]	analitic	[]	imparțial	[]
3 simțire	[]	observare	[]	gândire	[]	acțiune	[]
4 acceptare	[]	asumarea unor riscuri	[]	evaluativ	[]	conștient	[]
5 intuitiv	[]	productiv	[]	logic	[]	dubitativ	[]
6 abstract	[]	observator deschis	[]	concret	[]	activ	[]
7 orientat spre prezent	[]	reflecție	[]	orientat spre viitor	[]	pragmatic	[]
8 experiență	[]	observator secret	[]	conceptualizare	[]	experimentare	[]
9 intens	[]	rezervat	[]	rațional	[]	responsabil	[]

BCU INSTITUTE LIBRARY

Calcularea scorului

Faceți totalul pe coloane, folosind numai scorurile rândurilor indicate între paranteze, mai jos, pentru fiecare coloană, după care înscrieți scorurile rezultate pentru coloanele A, B, C şi D în graficul celor patru axe ale stilurilor de învățare:

A [234578] B [367891] C [234589] D [136789]

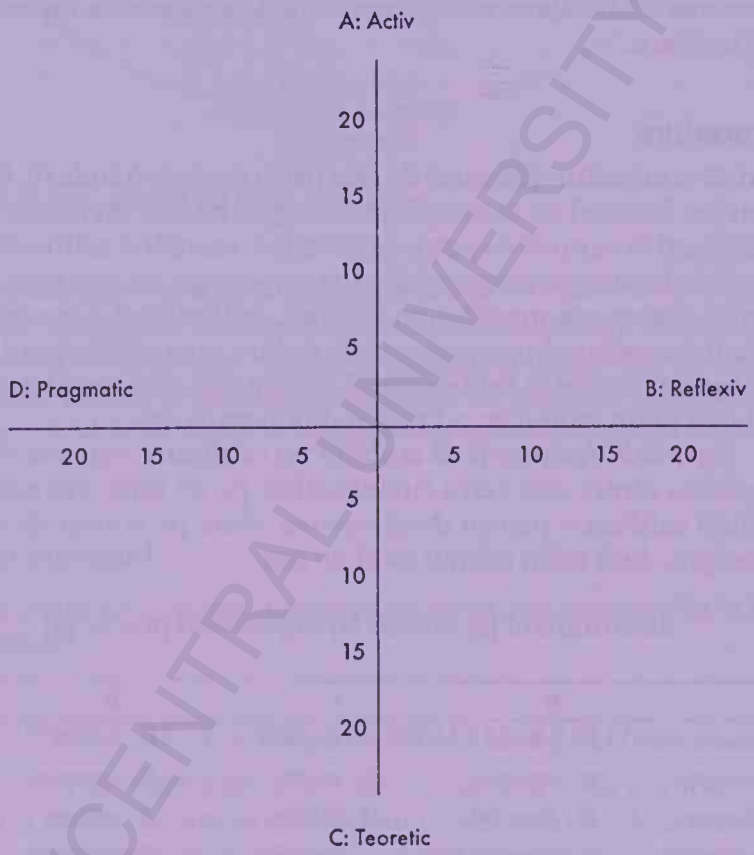


Figura 8.3 *Axele stilurilor de învățare*

Concluzii

Veți constata că ați obținut scoruri inegale pe cele patru axe. Cu alte cuvinte, există elemente din toate cele patru stiluri în stilul personal al fiecăruia dintre noi. Axa cu scorul cele mai înalt reprezintă stilul dumneavoastră de învățare predominant.

BCU FSICENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

A: *Activii* pun preț pe posibilitatea de a juca un rol activ în procesul lor de învățare. Le plac activitățile în care pot să iasă în evidență, cum ar fi cea de a lua cuvântul în fața unui public.

Plusuri	*Minusuri*
Foarte interesați să pună la încercare idei noi	Acționează fără să se gândească
Flexibili	Își asumă riscuri inutile
Receptivi, fără prejudecăți	Se plictisesc repede de implementare

B: *Reflexivii* sunt oameni care învață uitându-se la lucruri și reflectând asupra lor. Se simt bine când pot să întoarcă ideile pe toate părțile în minte, fără grabă, și apoi să producă soluții atent gândite. Nu învață prea mult dacă sunt obligați să desfășoare activități pentru care nu au fost pregătiți dinainte și nu li s-au dat informații adecvate. Nu le place să trebuiască să improvizeze rapid, adică "s-o ia pe scurtătură", în căutarea unei soluții.

Plusuri	*Minusuri*
Atenți și prevăzători	Le trebuie timp ca să ia o decizie
Chibzuiți	Prea prudenți
Metodici	Nu sunt prea deschiși

C: *Teoreticienilor* le place să înțeleagă conceptele care stau la baza a ceea ce învață și să exploreze implicațiile. Le displac situațiile nestructurate, în care există o participare emoțională intensă din partea celor implicați.

Plusuri	*Minusuri*
Abordare disciplinată	Intoleranți față de tot ceea ce este subiectiv sau intuitiv
Raționali	
Obiectivi	

D: *Pragmaticii* învață cel mai bine atunci când pot să facă legătura între conținutul învățării lor și o problemă reală. Le displac ideile teoretice, dar le plac ideile care conduc la rezultate practice.

Plusuri	*Minusuri*
Atitudine profesionistă	Tind să respingă lucrurile care nu au o aplicație practică evidentă
Trec direct la obiect	
Practici	

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Plusuri	*Minusuri*
Optică orientată spre simplitate practică Realişti	Nu sunt foarte interesaţi de teorie

ALEGEREA UNEI CARIERE

Chiar dacă învăţarea şi dezvoltarea sunt de o importanţă critică în mediul de muncă, ele domină în mintea cuiva şi atunci când se află în etapa alegerii unei cariere profesionale. Mulţi studenţi au făcut această alegere înainte de a se înscrie la universitate şi evident că este o alegere care i-a ajutat să se hotărască asupra naturii cursurilor pe care le vor urma. Alţii se folosesc însă de cursurile universitare ca de un fel de exerciţiu de a "încerca marea cu degetul", adică vor să înveţe despre anumite subiecte, în ideea că acest lucru îi va ajuta să se decidă asupra unei cariere.

Tipul de personalitate şi alegerea carierei

Mai sus, am făcut aluzie la importanţa învăţării şi a dezvoltării, dar cercetarea arată şi faptul că alegerea carierei este influenţată de tipul personalităţii. Holland (1985), de pildă, a elaborat o teorie privind alegerea carierei, având la bază personalitatea. El susţine că oamenii din fiecare categorie a tipurilor de personalitate (vezi Tabelul 8.2) sunt atraşi către un set restrâns de posturi sau activităţi de muncă. Ei sunt atraşi în acest mod pentru că ei caută un gen de activitate care să fie compatibilă cu preferinţele şi aversiunile lor. Teoria lui Holland se bazează pe şase tipuri diferite de personalitate.

Există şi studii care arată că atunci când oamenii îşi aleg o carieră care li se potriveşte cu personalitatea, au mai multe şanse să se simtă satisfăcuţi de alegerea lor şi e mai puţin probabil să-şi schimbe profesiunea (Feldman şi Arnold, 1985). E de remarcat că există aici implicaţii evidente pentru testarea de personalitate, ca parte din procesul de recrutare, şi pentru măsurile de dezvoltare şi păstrare a angajaţilor.

Deşi destul de convingătoare, teoriile de felul celei avansate de Holland nu iau totuşi în calcul faptul că oamenii se schimbă în timp, că încep să se simtă obosiţi de ceea ce li se pare că a devenit o rutină sau o capcană profesională şi, în consecinţă, chiar şi după mulţi ani, s-ar putea decide să-şi schimbe cariera.

BOSTON UNIVERSITY LIBRARY

Activitatea 26

Studiați Tabelul 8.2 şi încercați să găsiți un set al caracteristicilor de personalitate care să se apropie cel mai mult de ale dumneavoastră. Cum se raportează ele la planul dumneavoastră de urmare a unei cariere?

Studiul de caz 8: Învățarea şi planificarea carierei

Anna Grey tocmai a terminat cu succes al doilea an de cursuri pentru obținerea unei licențe în studii economice generale. Până acum, ea a studiat multe aspecte ale comportamentului organizațional, schimbarea şi globalizarea, precum şi influența MRU. Subiectele de studiu pe care şi le-a ales ea sunt RU, finanțe, marketing şi planificarea afacerilor.

În acest moment, nu mai e sigură de ce fel de carieră i-ar plăcea şi i-ar asigura succesul. Mai presus de toate, ea doreşte să evite o alegere greşită, dar cum nu are deloc experiență în niciun fel de muncă angajată, cum ar putea să facă alegerea corectă? Constatând că această nesiguranță îi dă o stare de stres, ea a decis să ceară sfatul personalului din cadrul centrului de consiliere pentru orientarea în carieră. Acest centru era condus de Gerry Macmillan, un consilier experimentat cu mulți ani de serviciu la activ.

Gerry i-a spus Annei că primul lucru pe care-l avea de făcut era să-şi facă o evaluare a propriei persoane, din punctul de vedere al atuurilor şi slăbiciunilor, al preferințelor şi aversiunilor, al dorințelor şi al prejudecăților. De asemenea, i-a recomandat să facă pe hârtie un rezumat al cunoştințelor, aptitudinilor şi competențelor pe care le posedă: nu doar sub aspectul activităților de muncă, ci şi lucruri pe care le-a învățat prin desfăşurarea unor hobbyuri, în situații sociale şi familiale, precum şi lucruri învățate de la prieteni.

Anna s-a strâmbat la gândul că-i va lua o mulțime de timp, ca să facă toate aceste lucruri, dar Gerry a menționat atunci faptul că, în cadrul centrului de consiliere, se organizează cursuri de "autocunoaştere", special proiectat pentru cei care trec prin dilema în care se găseşte ea acum. El i-a explicat că, atunci când "te cunoşti pe tine însuți", eşti conştient de propriile puncte tari şi puncte slabe etc., vei şti ce anume ai de oferit unui potențial angajator. El a mai spus că respectivul curs "te va ajuta să reflectezi asupra experiențelor tale de până acum de o manieră sistematică, asupra învățării

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

dobândite în cadrul acestei universități și în afara ei, astfel încât să poți efectua o analiză completă și corectă a experiențelor tale."

Urmând cursul de autocunoaștere, Anna a fost foarte surprinsă de ceea ce a descoperit despre sine; volumul datelor astfel obținute a fost mult mai mare decât anticipase. Ulterior, ea a avut posibilitatea să identifice mai multe domenii de activitate care o atrăgeau, iar după ce le-a studiat mai în profunzime particularitățile, ea și-a dat seama că va trebui să-și alcătuiască un plan de dezvoltare personală, fiindcă existau lacune în bagajul său de înțelegere, care i-ar da motive de îngrijorare unui potențial angajator.

Gerry a reușit să-i aranjeze angajarea temporară într-o organizație, lucru care realmente i-a deschis ochii Annei la ceea ce va trebui să se aștepte ca angajată cu timp întreg. Ea s-a înțeles bine cu oamenii din compania respectivă, managerii au observat cât de doritoare era să învețe și să progreseze, iar atunci când ea și-a obținut licența, i s-a oferit un post pentru o perioadă de probă.

Tabelul 8.2 *Tipurile de personalitate și alegerea carierei*

Tipul de personalitate	Domeniile de opțiuni ocupaționale
Realistă Firea cuiva care preferă să stea în aer liber, desfășurând activități fizice care îi cer forță și/sau coordonare și care îi plac — și de obicei are și performanțe bune.	Agricultură Ocupații legate de sport Tâmplărie Construcții
Cercetătoare Tinde să se implice în observarea, organizarea și înțelegerea datelor. Rezultate bune la gândirea abstractă.	Matematică Inginerie Stomatologie
Socială Îi place mai mult să stea în compania altor oameni decât să se angreneze în activități fizice sau intelectuale. Fire caldă și grijulie, îi face plăcere procesul de a-i informa, instrui și lumina pe alții.	Religie Muncă socială Serviciul diplomatic Carieră didactică
Convențională Fire care preferă regulile, reglementările, structura și ordinea, și care acceptă să-și subordoneze nevoile personale situațiilor în care există putere și statut personal sau organizațional. De obicei, este o persoană bine organizată, dar nu cu prea multă imaginație.	Contabilitate Finanțe Armată Muncă de funcționar

Tipul de personalitate	Domeniile de opțiuni ocupaționale
Artistică Detestă situațiile ordonate și repetitive. Preferă să-și exprime sentimentele și ideile și să-și folosească imaginația. Îi plac teatrul, muzica și artele frumoase.	Publicitate Design interior Industria divertismentului
Întreprinzătoare Fire căreia îi place mai mult să facă lucruri concrete, decât să observe și să reflecteze. Preferă să folosească aptitudinile de comunicare verbală pentru a-i convinge pe alții și pentru a câștiga putere și statut.	Industria editorială Relațiile cu angajații Managementul vânzărilor

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Ce factori au evidențiat importanța învățării pe parcursul ultimilor 15 ani?
2. Cine sunt beneficiarii instruirii și cum ar putea ei să culeagă aceste beneficii?
3. Cum ați defini învățarea?
4. Care sunt factorii învățării?
5. Cum ați defini competența?
6. Ce se înțelege prin termenul de învățare prin experiență? Descrieți o situație în care acest tip de învățare s-ar putea să aibă loc.
7. Care fost baza pe care Kolb a criticat metodele tradiționale de predare a cunoștințelor?
8. De ce este important transferul învățării?
9. Oamenii descoperă uneori că și-au ales greșit cariera. Cum ar putea fi redus acest risc?
10. Dacă ați citit în întregime materia acestui capitol, ar trebui să aveți acum o înțelegere bună a noțiunii de învățare. Cum ar putea această înțelegere să vă ajute în a proiecta un curs de instruire?

BCU IAȘI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IAS/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 9

Dezvoltarea resurselor umane

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să fiți capabil să definiți dezvoltarea resurselor umane (DRU);
- să înțelegeți statutul actual și importanța strategică a DRU;
- să înțelegeți rolul autorităților guvernamentale în educație, învățare și instruire profesională;
- să fiți capabil să schițați un program de tip Investitori în Oameni;
- să înțelegeți procesele sistematice de instruire și dezvoltare;
- să fiți capabil să organizați și să susțineți un curs de instruire profesională.

INTRODUCERE

Primul scop al acestui capitol este de a explica și discuta statutul actual al dezvoltării resurselor umane (DRU), îndeosebi în privința importanței sale pentru oameni, organizații și țară. În al doilea rând, vom examina și discuta factorii care alcătuiesc DRU: instruirea, dezvoltarea și experiența. În al treilea rând, vom explica aspectele practice ale DRU.

IMPORTANȚA STRATEGICĂ A DRU

Recunoașterea importanței strategice a DRU în ultimii ani a fost puternic influențată de intensificarea concurenței din străinătate și de succesul unor economii cum ar fi Japonia, Germania și Suedia, unde se pune un mare accent pe investiții în dezvoltarea angajaților (Holden, 2004).

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În această carte, spațiul insuficient nu ne permite să purtăm o discuție detaliată despre istoricul subiectului, dar dacă vă interesează lungul drum parcurs până la percepțiile actuale asupra DRU, "bibliografia recomandată" de la sfârșitul cărții vă va asigura un excelent punct de plecare. Aici, este suficient să spunem că după introducerea MRU la începutul anilor '80, angajatorii din Marea Britanie au început treptat să recunoască factorii care au contribuit la reușita concurenților lor globali majori. Preeminent între acești factori a fost DRU.

Alți factori importanți de contribuție ar fi, în primul rând, schimbările organizaționale aduse de implementarea practicilor de MRU — prin care cunoștințele și competența resursei umane sunt privite ca mijloace prețioase de realizare a unui avantaj competitiv — și, în al doilea rând, tehnologia, mai ales cea informatică și Internetul, care le-au permis organizațiilor să ajungă la un public global, de pe tot mapamondul.

Definiție: dezvoltarea resurselor umane

Dezvoltarea resurselor umane (DRU) este o abordare strategică a investiției în capitalul uman. DRU se sprijină pe alte procese de resurse umane, printre care dobândirea resurselor și evaluarea performanței, pentru identificarea talentelor existente și potențiale. DRU furnizează un cadru pentru autoperfecționare, programe de instruire profesională și planuri de înaintare în carieră, menite să satisfacă viitoarele cerințe ale unei organizații în materie de aptitudini umane.

Instruirea (formarea) și dezvoltarea profesională

Armstrong (1999) definește instruirea (formarea) profesională în felul următor:

> modificare sistematică și planificată de comportament, realizată prin evenimente de învățare, programe și instruire, care le dă oamenilor posibilitatea să ajungă la nivelul de cunoaștere, aptitudine și competență necesar pentru a-și desfășura cu eficacitate activitățile de muncă.

Pe scurt, aceasta înseamnă că instruirea reprezintă mijlocul prin care angajații dobândesc competențele de care au nevoie să-și efectueze munca la standardele cerute.

În timp ce instruirea este necesară pe termen scurt, pentru executarea sarcinilor de care este nevoie *acum*, termenul "dezvoltare" se referă la orizonturile mai generale de timp și competență. Dezvoltarea are legătură cu

B.C.U. "M. EMINESCU" IAŞI

viitorul, cu termenul mai lung de timp: se referă la dezvoltarea angajaților pe parcursul întregii lor cariere, ajutându-i să dobândească acel grad de încredere în sine, maturitate şi stabilitate care le permite să-şi asume responsabilități mai mari. Instruirea profesională produce competență, în timp ce dezvoltarea produce *evoluție psihologică* neîntreruptă. S-ar putea spune, aşadar, că instruirea este pentru *acum*, în timp ce dezvoltarea este pentru *viitor*.

Relația cu recrutarea

Ewart Keep susține că relația dintre recrutare şi instruire profesională este foarte strânsă. Dacă organizația doreşte să-şi îmbunătățească nivelul de cunoaştere şi competență al forței sale de muncă, poate alege să-şi instruiască angajații existenți sau poate decide să angajeze oameni noi, care posedă deja cunoştințele şi competențele de care are nevoie. Din acest punct de vedere, recrutarea devine importantă aici, iar faptul că organizația poate alege fie să instruiască, fie să recruteze, uneori face imposibilă discutarea separată a oricăreia dintre cele două activități (Keep, 1989).

Evident, alegerea pe care o avansează acest raționament rămâne limitată la o cerință pentru anumite tipuri de cunoştințe şi competențe, dat fiind că noii angajați care au fost selectați pe această bază vor avea în continuare nevoie să fie instruiți în scopuri de inducție (adaptare profesională), precum şi relativ la rolul lor general în organizație.

Optica MRU

Mai mulți autori din sfera academică se arată preocupați de percepția generală asupra relației dintre instruire şi dezvoltare. David Goss (1996), de pildă, spune că termenii "instruire" şi "dezvoltare" sunt adeseori tratați fie ca sinonime, fie ca reprezentând activități care se exclud reciproc. Dintr-o perspectivă de MRU, ei pot văzuți ca fiind corelați, de exemplu considerând că instruirea constituie o parte din dezvoltare, dar şi o condiție preliminară pentru a putea avea loc procesul de dezvoltare. El atribuie acest lucru diviziunilor ierarhice din organizații şi spune că instruirea a evoluat în timp până la a fi percepută ca dedicată lucrătorilor fără funcții manageriale, pe când dezvoltarea a ajuns să fie tratată ca apanajul cadrelor manageriale (de unde şi noțiunea încă foarte des folosită de "dezvoltare managerială").

Goss (1996) mai semnalează şi faptul că această abordare este incompatibilă cu principiile fundamentale ale MRU, potrivit cărora toți angajații constituie active valoroase, deci tuturor trebuie să li se dezvolte competențele.

Hendry (1995), pe de altă parte, spune că "în tot mai mare măsură, începem să ne îndepărtăm de noțiunea divizatoare cum că managerii sunt «dezvoltați», iar lucrătorii executanți sunt pur şi simplu «instruiți», principiile învățării la adulți aplicându-se la fel în ambele cazuri." Ca urmare, instruirea profesională li se aplică tuturor, ca una dintre mai multele componente ale DRU.

Unul dintre motivele de îngrijorare ale acestor autori este faptul că, dacă dezvoltarea le este rezervată managerilor, atunci cum pot fi membrii forței de muncă să fie priviți ca "active prețioase"? Fireşte că şi ei trebuie să fie dezvoltați până la potențialul lor maxim, mai ales acolo unde se pune problema unor lucrători policalificați şi flexibili, dat fiind că, la fel ca managerii, nici ei nu pot fi înlocuiți cu uşurință. Mai mult, prezumția că managerii sunt "dezvoltați", iar lucrătorii sunt "instruiți" implică faptul că instruirea profesională este atributul exclusiv al personalului nemanagerial, deşi, în mod evident, şi managerii trebuie să fie instruiți, dat fiind că munca lor presupune exercitarea anumitor competențe specifice, cum ar fi conducerea personală, evaluarea performanței, organizarea muncii şi luarea deciziei.

BENEFICIARII DRU

"Cine ar trebui să plătească pentru instruirea profesională şi de ce?" Iată că s-au împlinit 30 de ani de când această întrebare a apărut pe lista subiectelor unui examen național, organizat de ceea ce se numea pe atunci Institutul de Managementul Personalului (*Institute of Personnel Management* — IPM, devenit astăzi CIPD). Candidații care au obținut cele mai mari note au menționat grupurile de persoane cointeresate: pe primul loc *individul*, pe al doilea loc *organizația*, iar pe al treilea loc *statul*. Un răspuns care arată cum ar beneficia toate cele trei părți din instruirea profesională şi, deci, ar trebui să investească în ea, ar primi şi astăzi notă bună.

Individul

Angajații individuali beneficiază de pe urma instruirii şi a dezvoltării profesionale în mai multe moduri. Mai întâi, dacă ei înțeleg cum trebuie să fie executate sarcinile lor de muncă, ei vor fi mai motivați să le execute bine şi, astfel, să obțină satisfacție din ceea ce fac. Dacă ştiu că sunt buni la ceea ce fac, se simt prețuiți şi respectați. Instruirea îi face pe oameni competenți, le conferă sentimente de încredere şi siguranță de sine şi simt că prezența lor în organizație este un lucru util şi valoros.

În al doilea rând, oamenii care vor să-şi creeze o carieră şi să-şi planifice propria dezvoltare viitoare văd în cursurile de instruire posibilităţi importante de a-şi extinde repertoriul de cunoaştere şi competenţă. Acest lucru le sporeşte capacitatea de angajare şi perspectivele de înaintare în carieră. Mulţi angajaţi, cu sprijinul angajatorilor lor, şi-au creat propriile planuri de dezvoltare personală (PDP), în care identificarea nevoilor lor de dezvoltare face parte integrantă din sistemul de management al performanţei.

Pauză de gândire: dezvoltarea profesională continuă (DPC)

Aveţi un plan de dezvoltare personală? CIPD defineşte DPC ca fiind angajamentul personal faţă de ideea de a vă menţine la zi cunoştinţele profesionale şi de a vă îmbunătăţi capabilităţile pe toată durata vieţii dumneavoastră active. Scopul este de a şti unde vă aflaţi astăzi şi unde vreţi să fiţi în viitor şi de a lua măsurile necesare pentru vă asigura că ajungeţi acolo. Vom reveni la DPC ceva mai târziu în cadrul capitolului.

Organizaţia

Definiţia de mai sus spune că DRU este o abordare strategică a investiţiei în capitalul uman. Organizaţia are de câştigat atunci când cunoştinţele şi competenţa angajaţilor săi, combinate cu angajamentul şi implicarea lor, sunt dirijate deliberat spre realizarea obiectivelor, iar prin aceasta, spre realizarea strategiei. Cei care conduc organizaţiile din ziua de azi au ajuns să înţeleagă forţa relaţiei dintre performanţa umană şi succesul organizaţional — şi tocmai de aceea, ei văd acum în DRU un factor critic pentru viitorul organizaţiei.

Statul

Statul are de câştigat atunci când organizaţiile au o performanţă bună pe piaţa autohtonă şi concurează eficient cu omoloagele lor industriale din străinătate. O forţă de muncă bine pregătită şi calificată contribuie enorm la economia naţiunii, creând bunăstarea de pe urma căreia beneficiază întreaga societate.

Avansurile tehnologiei elimină cerinţa pentru posturi tradiţionale şi creează posturi care impun noi cunoştinţe şi aptitudini. O organizaţie care ţine pasul cu schimbarea prin anticiparea progreselor tehnologice şi

prin pregătirea din timp a forței sale de muncă va suferi cel mai puțin de efectele decalajului de calificare. Atâta vreme cât tehnologia va continua să avanseze, organizațiile care nu-şi pregătesc forța de muncă vor avea întotdeauna de suferit din cauza decalajului de aptitudini.

SISTEMUL NAȚIONAL DE EDUCAȚIE ŞI FORMARE PROFESIONALĂ VET

Până de curând, rezultatele inițiativelor guvernamentale din acest punct de vedere nu au înregistrat decât un succes moderat. Sistemul certificărilor profesionale naționale (*National Vocational Qualifications* — NVQ) pune accentul pe "abordarea axată pe competență" a instruirii, ceea ce implică importanța rezultatelor definite pe baza a ceea ce oamenii pot efectiv să facă după absolvirea cursului (şi nu puteau face înaintea cursului). În plus, certificarea profesională națională de tip general (GNVQ) este echivalentul vocațional al unei diplome de absolvire a liceului. Mai multe organisme guvernamentale succesive au furnizat cadrul pentru certificările NVQ şi GNVQ, iar în anul 2003 ele au fost unificate cu autoritatea de reglementare a programei şcolare, formând Autoritatea pentru Calificări şi Şcolarizare (*Qualifications and Curriculum Authority* — QCA).

Programul național de instruire profesională în sprijinul angajatorilor

Abordarea principală folosită de guvern constă în a-i pregăti pe oameni pentru muncă, iar cadrul instituțional asigură resursele necesare pentru cursuri educaționale care să dezvolte competențele cerute de angajatori. Evoluțiile recente cuprind însă publicarea unei carte albe a guvernului: *Aptitudini pentru succesul în afaceri şi pentru succesul în muncă*, în care se dezvoltă prima strategie națională de susținere a calificărilor profesionale, publicată în anul 2003. Scopul acestei carte albe este de a garanta că angajatorii au la dispoziție calificările potrivite pentru a-şi realiza succesul în activitate. De asemenea, îi ajută pe oameni să obțină calificările necesare pentru a se putea încadra în muncă şi a se împlini în plan personal.

Carta albă expune o serie de propuneri şi reforme cu următoarele scopuri:

- Să aducă în prim-plan necesitățile angajatorilor, în proiectarea şi furnizarea instruirii profesionale. Necesitățile angajatorilor vor fi satisfăcute prin desfăşurarea Programului Național de Instruire

Profesională în Sprijinul Angajatorilor (*National Employer Training Programme* — NETP).

- Să-i sprijine pe oameni în dobândirea aptitudinilor şi calificărilor de care au nevoie pentru a realiza acea calitate a vieţii pe care şi-o doresc. Aptitudinile pentru cursanţii adulţi vor fi promovate printr-o scară de progresie clară şi atrăgătoare, care să-i ambiţioneze şi să-i stimuleze să aibă realizări bune la fiecare nivel. Aceasta va fi concepută în aşa fel încât să stimuleze aspiraţiile la progres ale oamenilor şi la valorificarea deplină a propriului potenţial. Începând din anii 2006 şi 2007 se prevede acordarea unui drept naţional la instruire gratuită pentru o primă calificare de nivelul 2, precum şi noi măsuri extensive de sprijin pentru învăţare şi pentru nivelul 3 (www.dfes.gov.uk/skillstrategy).

INVESTITORI ÎN OAMENI

Fără îndoială, cea mai reuşită iniţiativă a fost "Investitori în Oameni" (Investors in People — IiP). IiP este o companie privată, înfiinţată în anul 1991. Compania a rezultat din efortul combinat al Comisiei Operative Naţionale pentru Calificări Profesionale (*National Skills Task Force* — NSTF), Confederaţiei Industriaşilor Britanici (*Confederation of British Industry* — CBI), Departamentului Muncii din cadrul Guvernului, Congresului Sindicatelor (*Trades Union Congress* — TUC) şi Institutului de Personal şi Dezvoltare IPD (azi devenit CIPD). Recunoscând forţa relaţiei dintre performanţa angajaţilor şi succesul în afaceri al angajatorilor, IiP asigură un cadru organizatoric naţional care specifică "principiile care leagă activitatea de instruire şi dezvoltare profesională în mod direct de obiectivele economice ale organizaţiei". Iniţiativa IiP a fost preluată de peste 37.000 de organizaţii din Marea Britanie şi neîndoios că această cifră va creşte. În general, aceste organizaţii declară că realizarea standardelor necesare pentru a fi recunoscute ca "Investitori în Oameni" este extrem de benefică.

Investitori în Oameni — standardul revizuit

Pentru a fi recunoscut ca Investitor în Oameni, angajatorul trebuie să adere la un standard prescris, chiar dacă standardul respectiv recunoaşte faptul că organizaţiile vor respecta principiile în modul lor propriu. Standardul a fost publicat prima oară în anul 1993, iar în anul 2004, după ce s-a sfătuit cu angajatorii, cu persoanele cointeresate, cu consultanţi de afaceri şi cu ambasadorii IiP, compania iniţiatoare IiP şi-a revizuit standardul. Ideea

lui centrală rămâne aceeaşi: îmbunătăţirea performanţei organizaţiei prin dezvoltarea oamenilor ei, dar în urma consultărilor intensive cu o mare varietate de angajatori şi de organizaţii, s-au adus câteva schimbări esenţiale.

IiP recunoaşte că organizaţiile utilizează mijloace diferite pentru a obţine succesul prin intermediul oamenilor lor, deci, fireşte, nu prescrie nicio metodă anume în acest sens. Ceea ce face este să furnizeze un cadru organizat, pentru a le ajuta să-şi găsească mijloacele cele mai potrivite de a obţine succesul prin oamenii lor. Principalul rezultat al revizuirii standardului constă în prevederea unei structuri simplificate, care să corespundă mai bine felului în care lucrează organizaţiile. Se vizează aşadar ajutarea angajatorilor să-şi abordeze strategia de afaceri pe baza principiului "Planifică, Acţionează, Revizuieşte". Puteţi obţine un exemplar al acestui standard vizitând librăria online a companiei TSO.

Propunere de proiect

Organizaţia dumneavoastră, sau o organizaţie pe care o cunoaşteţi bine, ar vrea să obţină recunoaşterea ca Investitor în Oameni. Obţineţi o copie după standardul IiP şi întocmiţi un program care ar trebui să conducă la această realizare.

INSTRUIREA SISTEMATICĂ

În termeni corporatişti, scopul ultim al instruirii profesionale este de a îmbunătăţi performanţa angajaţilor şi, prin aceasta, a întregii organizaţii. Oamenii însă ar putea privi instruirea ca pe unul din mijloacele prin care se pot autoperfecţiona, pentru a-şi îmbunătăţi perspectivele de înaintare în carieră. Văzută astfel, instruirea poate fi impulsionată atât de organizaţie, cât şi de angajaţii ei.

Politica de instruire profesională

De la apariţia MRU în anii '80, importanţa dezvoltării personalului a crescut în mod semnificativ. Instruirea profesională era privită altădată ca un lux comparativ. Managerii superiori nu-i atribuiau decât rareori statutul de primă prioritate a organizaţiei şi, ca urmare, nu se arătau dispuşi să-i aloce resurse semnificative. Această atitudine s-a schimbat în prezent, iar organizaţiile moderne îşi dau seama că este în propriul interes să-şi formuleze o declaraţie de intenţie, clară şi eficientă din punctul de vede-

re al costurilor, pentru asigurarea resurselor necesare unui program de instruire profesională accesibil tuturor compartimentelor de specialitate ale întreprinderii.

Intră în responsabilitatea managerului de RU să elaboreze o politică de acest gen şi de-a o face să fie acceptată la nivelul conducerii manageriale superioare. În plus, el trebuie să comande desfăşurarea unei analize a necesarului de instruire (ANI), ale cărei rezultate vor determina specificaţia programului de instruire. Managerul de RU poate să realizeze acest lucru prin înfiinţarea unei comisii pentru instruire, cu membri care să reprezinte toate compartimentele organizaţiei. Ca să poată fi actori activi pe o asemenea scenă, practicienii de RU trebuie să se echipeze cu cunoştinţele şi aptitudinile care le dau posibilitatea de a furniza instruire la un nivel operaţional.

Elaborarea unui curs de instruire

Dat fiind că expertiza profesională în materie de instruire se află în cadrul departamentului de RU, responsabilitatea pentru efectuarea ei rezidă tot în cadrul acestui departament, şi mai ales în sfera de atribuţii a practicianului de RU specializat în domeniu (al cărui post poate purta titulatura de "manager de instruire şi dezvoltare" sau "manager de DRU"), asistat de colegi (denumiţi eventual "consilieri de RU").

Elaborarea unui curs de instruire îl implică pe practician într-o succesiune bine-cunoscută de activităţi. Activităţile formează un proces ciclic, denumit în general ciclul sistematic al instruirii (CSI) (vezi Figura 9.1).

COMPONENTELE CICLULUI SISTEMATIC AL INSTRUIRII (CSI)

Din Figura 9.1 puteţi observa că procesul CSI, denumit uneori şi *abordarea sistematică a instruirii* (ASI), este alcătuit din şase componente interdependente şi corelate. De ani de zile, a fost utilizat cu succes în sectorul privat şi în cel public şi este văzut ca un fundament solid pentru instruirea profesională în condiţii de eficienţă a costurilor.

După Tyson şi York (1996), interdependenţa componentelor este crucială:

> funcţionarea defectuoasă sau neglijarea oricăreia dintre ele le va afecta inevitabil pe celelalte, precum şi întregul sistem. Astfel, dacă analiza postului nu a definit criteriile pentru performanţa eficace, necesarul de

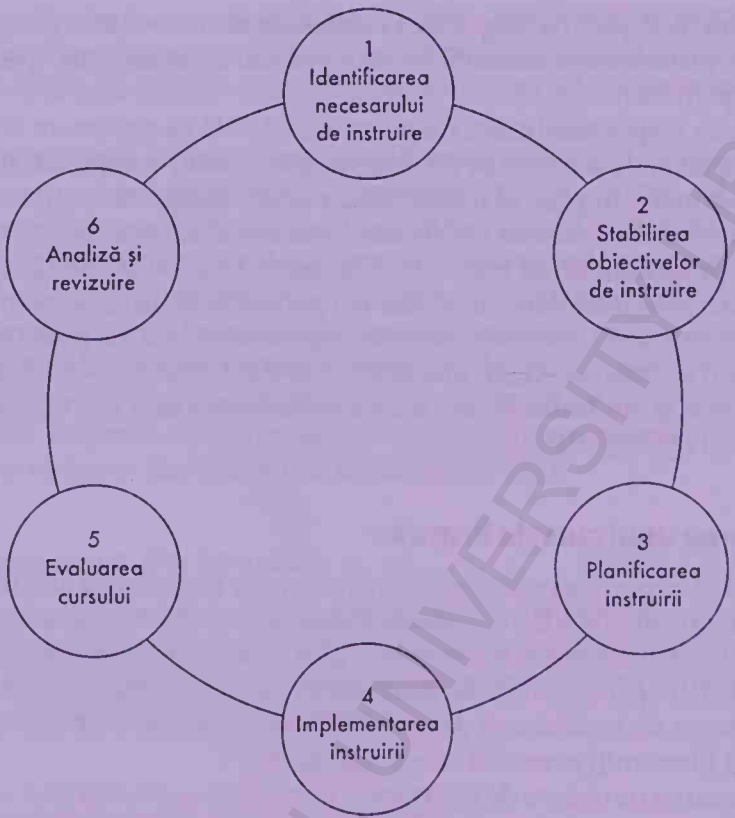


Figura 9.1 *Ciclul sistematic al instruirii*

instruire nu poate fi identificat prin evaluarea performanței. Dacă necesarul nu a fost corespunzător identificat, nu este posibil să se conceapă și să se furnizeze instruirea conform nevoilor, nici să se evalueze eficacitatea finală în termenii performanței de muncă ulterioare.

Paginile care urmează cuprind o examinare și o analiză a fiecăreia dintre componente, ceea ce vă va face să înțelegeți mai bine modul cum funcționează tot sistemul.

ETAPA 1: IDENTIFICAREA NECESARULUI DE INSTRUIRE

Cea mai obiectivă și mai eficace abordare a acestei sarcini începe la nivelul postului. În Capitolul 4, ați văzut că *analiza postului* furnizează baza de pornire pentru producerea fișelor de descriere a posturilor și a spe-

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

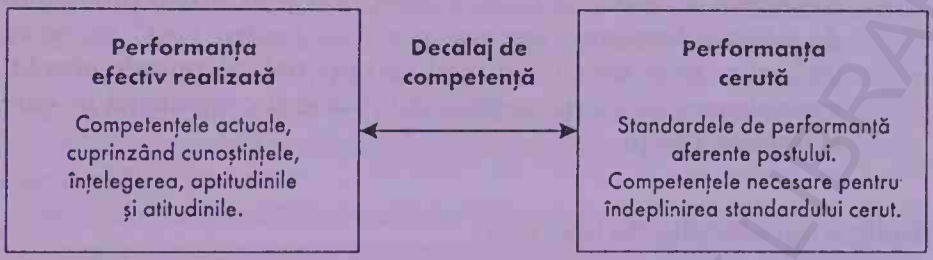


Figura 9.2 *Decalajul de competență*

cificațiilor de personal. Cunoștințele și competențele de care are nevoie deținătorul unui post pentru a îndeplini standardele necesare, precum și standardele în sine, sunt clarificate într-o analiză completă a postului. Următoarea etapă constă în identificarea *decalajului de competență*. Acesta este un termen folosit pentru a exprima diferența dintre ceea ce este capabil să facă deținătorul postului și ceea ce ar trebui efectiv să poată face. În termeni comportamentali, aceasta se poate exprima ca fiind ceea ce *se așteaptă* de la deținătorul postului să facă și ceea ce face el *efectiv*. Acolo unde există un decalaj între performanța efectivă și cea impusă, acesta poate fi eliminat prin instruire (vezi Figura 9.2).

Invers, angajatul poate să posede capacitatea de a îndeplini standardul cerut, iar decalajul dintre performanța efectivă și cea impusă poate fi cauzat de absența motivației din partea angajatului (vezi Capitolul 10).

Cum se identifică necesarul de instruire

Există mai multe moduri prin care se poate identifica necesarul de instruire:

- Managerii identifică necesarul de instruire în cadrul monitorizării cotidiene a performanței personalului și atunci când desfășoară sesiuni de evaluare formală a performanței. Din Figura 9.2 se poate vedea că performanța înseamnă mai mult decât simpla capacitate de a îndeplini sarcinile postului. De exemplu, managerul identifică o cerință de instruire atunci când standardul de performanță al angajatului trebuie să fie ridicat.
- Angajații individuali pot să remarce singuri propria lipsă de cunoștințe în privința tehnicilor sau a sistemelor de lucru, sau pot să-și identifice decalaje de aptitudini atunci când li se cere să execute anumite sarcini.

BCU MIHAIL KOGĂLNICEANU LIBRARY

- Necesarul de instruire poate fi identificat şi în cursul procesului de selecţie. Persoana "cea mai potrivită pentru post" nu se va întâmpla decât rareori, în mod excepţional, să posede absolut toate elementele de cunoaştere, aptitudine şi competenţă pe care le impune postul.

Analiza necesarului de instruire

Tehnica folosită pentru identificarea cerinţelor de instruire la nivelul individual, la cel de grup şi la cel corporatist se numeşte *analiza necesarului de instruire* (ANI). Aceasta poate fi efectuată printr-un studiu formal al cerinţelor de instruire, care se face la nivelul întregii organizaţii. De regulă, un asemenea studiu se impune atunci când are loc o schimbare de anvergură organizaţională, cum ar fi situaţia în care se introduce o nouă tehnologie, atunci când devine necesară restructurarea sau atunci când se derulează un program de *dezvoltare organizaţională* (vezi Glosarul). În astfel de cazuri, se impune să fie învăţate noi competenţe, iar sarcinile şi responsabilităţile se redistribuie. Un studiu al cerinţelor de instruire la nivel organizaţional este un demers de mare amploare, iar eficacitatea lui este maximizată dacă este demarat cu mult înainte de schimbarea anticipată.

ETAPA 2: STABILIREA OBIECTIVELOR DE INSTRUIRE

Etapa următoare constă în stabilirea obiectivelor de instruire. În general, obiectivul instruirii este de a dezvolta la oameni cunoaşterea şi înţelegerea, aptitudinile şi competenţa de care au nevoie pentru a-şi îndeplini standardele de performanţă cerute. Obiectivele de instruire, aşadar, trebuie să fie stabilite în termeni comportamentali, specificând ce anume trebuie angajatul să *ştie* şi să *fie capabil să facă* drept rezultat al instruirii. De exemplu, dacă vă uitaţi la paragraful de început al fiecărui capitol din această carte, veţi observa cum sunt stabilite obiectivele de studiu.

Indiciu mnemonic

Acronimul SMART se foloseşte adeseori ca indiciu mnemonic, pentru a-i ajuta pe cei care stabilesc în mod regulat obiective pentru alţii. SMART înseamnă că obiectivele trebuie să fie Specifice, Măsurabile, Accesibile, Realiste şi cu Timp precizat.

Un obiectiv *specific* enunță clar cunoașterea sau aptitudinea profesională pe care un angajat trebuie s-o aibă și s-o poată pune în practică la sfârșitul cursului de instruire. Aceasta include nivelul de operare, cum ar fi: "După instruire, angajatul trebuie să fie capabil să utilizeze mașina în condiții de siguranță și eficiență, pentru a produce produsul la calitatea specificată".

Măsurabil înseamnă că standardul de performanță al angajatului, după instruire, poate fi măsurat, de exemplu în termenii calității și numărului de produse realizate într-o perioadă specificată de timp.

Accesibil înseamnă că este posibilă realizarea obiectivului în cauză, ținând cont de situația respectivă, de caracterul practicabil și de inteligența și motivația angajatului.

Realist înseamnă că obiectivul trebuie să fie evident utile și clar corelat cu tipul de muncă pe care o desfășoară angajatul.

Cu timp precizat înseamnă că angajatul trebuie să-și dezvolte înțelegerea, să asimileze conceptele și să demonstreze deprinderea aptitudinilor în limita unei perioade de timp specificate dinainte.

ETAPA 3: PLANIFICAREA INSTRUIRII

Ținând cont de natura disciplinei de studiu în care angajatul trebuie să fie instruit, se impune luarea unor decizii privind modul și locul unde instruirea va fi desfășurată. Există mai multe opțiuni. Majoritatea demersurilor de instruire se încadrează însă în una din două categorii:

- *Instruirea pe post*, care, așa cum implică și termenul, are loc în timp ce angajatul muncește efectiv. Aceasta poate să cuprindă:
  - — învățarea în sistem electronic, utilizându-se Internetul sau intranetul organizației;
  - — îndrumarea, în care angajatul este călăuzit pas cu pas cum să execute sarcinile de muncă, de exemplu operarea unui utilaj;
  - — utilizarea manualelor de instrucțiuni.
- *Instruirea în afara locului de muncă*, variantă care poate fi sub forma instruirii externe, ca de exemplu atunci când angajatul sau un mic grup de angajați sunt trimiși la un colegiu local sau la un centru de instruire, sau la o instituție de învățământ postliceal sau universitar, pentru obținerea unui certificat sau a unei diplome de calificare profesională. Instruirea în afara locului de muncă poate avea loc și sub forma instruirii interne, ca de exemplu atunci când angajatul urmează un curs scurt sau execută un proiect de studiu, sub supravegherea unui manager.

BCU MIHAIL KOGĂLNICEANU UNIVERSITY LIBRARY

Cele spuse mai sus aduc în prim-plan importanța locului unde se desfăşoară instruirea, iar opțiunile principale le puteți vedea în caseta de mai jos.

Unde să se desfăşoare instruirea?

- Poate fi desfăşurată instruirea în cadrul propriei unități de training a organizației, sub conducerea unuia dintre managerii sau specialiştii interni sau a unui trainer extern?
- Este vorba de un subiect care ar fi mai bine gestionat de cineva din exterior, de exemplu un colegiu sau o instituție privată de instruire?
- Există vreo inițiativă guvernamentală de instruire care ar putea servi acestui scop?
- Decalajul de competență al angajatului ar putea fi eliminat prin îndrumare, instruire pe post sau consiliere?
- În unele situații, organizația îl poate sponsoriza pe angajat să urmeze un curs care se încheie cu obținerea unui certificat de calificare.
- Se poate lua decizia ca managerul să-i delege angajatului executarea unui proiect, după care angajatul să fie îndrumat fie de manager, fie de o altă persoană cu calificarea corespunzătoare. În acest mod, prin executarea proiectului, angajatul poate să învețe suficient de multe lucruri încât să-şi completeze decalajul de competență.
- Obiectivele de instruire ar putea fi realizate prin învățare în sistem electronic, în care angajații folosesc Internetul sau intranetul organizației pentru a dobândi cunoştințele, înțelegerea şi competențele de care au nevoie.

Avantajele şi dezavantajele tuturor acestor opțiuni trebuie să fie atent cântărite, deoarece instruirea poate să presupună costuri considerabile şi un mare volum de timp şi energie din partea tuturor celor implicați. Chiar dacă mărimea costului rămâne un factor important, răspunsul depinde de natura obiectivelor instruirii. Factorii învățării care sunt descrişi în Capitolul 8 trebuie şi ei să fie luați în considerare. Ei pot să reprezinte un punct pertinent de pornite în luarea acestei decizii.

BCU IAŞI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

ETAPA 4: IMPLEMENTAREA INSTRUIRII

Dacă se decide că instruirea externă ar fi cea mai potrivită pentru situația organizației, practicianul de RU se va implica în administrarea evenimentului: de exemplu, asigurarea înscrierii angajatului la curs, achitarea taxei de participare şi monitorizarea progreselor înregistrate de angajat. Şi managerul angajatului trebuie să se implice, dar într-un mod diferit, aşa cum se poate vedea din studiul de caz următor.

Studiul de caz 9: În interesul angajatului

Jeremy lucra de trei ani ca designer de produse la Harvey Plastics. Avea o performanță excelentă pe postul lui şi era foarte apreciat de colegi. În timpul unui interviu de evaluare a performanței, managerul lui de departament, Julie Brown i-a spus că este încântată de rezultatele lui globale şi a început să discute cu el despre cariera lui viitoare.

Pe parcursul conversației, ea a menționat faptul că există un post liber ca lider de echipă în cadrul departamentului şi i-a spus că ar vrea să-l propună pe el ca potențial candidat. Jeremy i-a atras atenția că el nu are deloc experiență de supervizare, dar Julie i-a replicat că ea observase cum colegii lui s-au obişnuit să vină la el şi să-i ceară sfatul. De asemenea, ea i-a mai spus că, dacă ar fi ca el să obțină postul, firma i-ar sponsoriza participarea la un curs de conducere personală în cadrul colegiului local.

Jeremy a făcut cerere de promovare şi a fost selecționat pentru postul în cauză, care urma să se elibereze odată cu pensionarea ocupantului actual, peste opt săptămâni. Departamentul de RU i-a pus la dispoziție Julie o copie după programa cursului şi ea l-a chemat pe Jeremy ca s-o discute împreună. Era vorba de un curs cu durata de 12 săptămâni, la care Jeremy trebuia să se ducă de două ori pe săptămână, seara, deci ar fi parcurs deja mai mult de jumătate din materie, în momentul când avea să intre efectiv pe post. Procesul de selecție inclusese şi un test psihometric, iar Julie avea un exemplar din raportul cu rezultatele testului. În timp ce discutau despre conținutul cursului, Julie i-a semnalat lui Jeremy câteva domenii cărora ea considera că el trebuie să le acorde o deosebită atenție.

După ce Jeremy a început cursul, cei doi au mai avut câteva reuniuni, în cadrul cărora au discutat chestiunile semnalate spre tratare cu maximă atenție, Julie întrebându-l de fiecare dată ce

anume învățase din ele şi cum credea el că îl vor ajuta în munca de pe noul lui post.

Julie i-a cerut un raport intermediar responsabilului de curs de la colegiu, din care a reieşit că Jeremy făcea progrese remarcabile. În cadrul seminarelor performanța lui era foarte bună şi, atunci când se desfăşurau activități de grup, adeseori el era cel care prelua în mod natural conducerea grupului. În final, Julie i-a spus lui Jeremy că, dacă voia vreodată să discute orice componentă a cursului, ea îşi va face întotdeauna timp ca să stea de vorbă cu el.

Trebuie semnalat aici că nu toți managerii manifestă un asemenea interes în dezvoltarea personalului din subordine. Acest lucru este dovedit de faptul că la înscrierea pentru cursurile cu durată scurtă şi cu frecvență redusă ale colegiilor, veți descoperi de obicei că a fost ideea cursantului să urmeze cursul respectiv, nu a angajatorului său.

Pauză de gândire

De ce ar trebui managerii să manifeste interes față de ceea ce învață subordonații lor? În ce moduri credeți că are acest lucru implicații mai generale pentru organizație?

Desfăşurarea unui curs intern

Dacă se consideră că instruirea profesională în plan intern ar fi cea mai bună cale de a proceda, practicianul de RU se va implica în organizarea şi administrarea cursului. Aceasta presupune stabilirea datei, organizarea locului de desfăşurare şi luarea măsurilor necesare pentru ca angajații înscrişi la curs şi managerii lor să fie anunțați cu suficient timp înainte în legătură cu data şi ora evenimentelor de instruire.

Acolo unde materia cursului are legătură cu disciplinele de RU, cum ar fi instruirea managerilor pe tema unui nou sistem de evaluare sau a interviurilor de selecție, se consideră că practicianul de RU trebuie să fie capabil să susțină el însuşi cursul. Dacă nu, cursul trebuie să fie susținut de un instructor cu cunoştințe din specialitatea vizată, mai ales în cazul în care este un subiect de natură tehnică. În acest scop, se poate apela la serviciile unui manager sau specialist din cadrul organizației.

Consultanții de instruire

Unele departamente de RU au un repertoar cu specialiştii externi care pot fi solicitați să susțină instruirea. În astfel de cazuri, practicianul de RU le

aduce la cunoştinţă consultanţilor obiectivele instruirii, după care aceştia elaborează cursul pe care îl desfăşoară la locul dedicat instruirii. Totuşi, practicianul de RU trebuie să se asigure dinainte că materia cursului satisface întocmai necesităţile angajaţilor implicaţi, ceea ce va presupune întâlniri de discuţii cu consultanţii.

Ca practician de RU, este important ca în cadrul acestor discuţii să nu-i îngăduiţi consultantului să domine în totalitate deciziile luate. Stabiliţi obiectivele de instruire împreună cu managerii interesaţi, şi numai aceste obiective trebuie să determine conţinutul cursului. Chiar dacă opiniile unui consultant cu experienţă sunt de regulă relevante, el nu are cum să cunoască organizaţia şi cerinţele ei de instruire profesională la fel de bine ca personalul din interior. Aşadar nu îngăduiţi ca instruirea să fie determinată doar de repertoriul profesional al consultantului.

Eficienţa de cost a instruirii

Ceva mai devreme am făcut aluzie la costul instruirii şi, cu toate că atunci când vorbim despre costuri, ne gândim, în general, aproape instinctiv la taxele percepute de colegii, la onorariile consultanţilor externi, la indemnizaţiile de deplasare şi aşa mai departe, trebuie să ţinem cont că şi desfăşurarea unui curs intern poate fi o variantă costisitoare. Eficienţa de cost poate să depindă şi de numărul angajaţilor care urmează la un moment dat cursuri de instruire, dat fiind că multe organizaţii calculează acest cost per angajat.

Aici trebuie să se ajungă la un echilibru: deşi numărul de angajaţi incluşi în instruire trebuie să fie destul de mare ca să justifice costul cursului, el are totodată o influenţă importantă asupra evenimentului de instruire în sine. Dacă sunt prea puţini cursanţi, s-ar putea ca aceştia să nu fie într-o combinaţie adecvată pentru curs sau să nu permită lucrul pe subgrupe. Dacă sunt prea mulţi, sarcina instructorului va fi mai dificilă, pentru că va trebui să răspundă la prea multe întrebări. Un număr prea mare de cursanţi s-ar putea să influenţeze şi decizia privind metodele şi mijloacele de instruire folosite (vezi mai jos), precum şi privind durata cursului. Dacă, de exemplu, decideţi să recurgeţi la activităţi pe subgrupe, gândiţi-vă la volumul de timp pe care ar trebui să-l alocaţi fiecărei subgrupe pentru a-şi prezenta concluziile.

Elaborarea cursului

Să presupunem acum că subiectul cursului de instruire are legătură cu activitatea de RU şi că urmează să-l organizaţi şi să-l susţineţi. În primul rând, trebuie să studiaţi cu mare atenţie obiectivele cursului şi să hotărâţi

cum anume urmează să fie realizate. În al doilea rând, veți decide ce ar trebui să conțină cursul şi ce mijloace şi metode ar fi potrivite să ducă la îndeplinirea obiectivelor.

Metode şi mijloace de instruire

Ar fi cazul să facem acum distincție între ceea ce se înțelege prin "metodă" şi ceea ce se înțelege prin "mijloc". În contextul de față şi pentru scopurile acestei cărți, putem spune că o *metodă* este o tehnică procedurală selectată ca fiind cel mai adecvat mijloc pentru dezvoltarea cunoştințelor şi a competențelor altor oameni, pe când *mijloacele* sunt instrumentele prin care se comunică acele cunoştințe şi competențe. Ați putea decide, de exemplu, că activitatea în grup este cea mai bună metodă pentru desfăşurarea unei sesiuni de rezolvare a problemelor, iar prezentarea în PowerPoint ar fi cel mai bun mijloc pentru comunicarea informațiilor respective. Există o gamă foarte variată de metode, iar cele care sunt cel mai frecvent utilizate le puteți vedea în Tabelul 9.1.

Tabelul 9.1 *Metode de instruire profesională*

Metoda	Utilizarea
Expunere	Prezentarea de informații, mai ales în fața unui număr mare de oameni.
Seminar	Ideal pentru discutarea unui subiect sau a unui concept. Instructorul poate să prezinte pe scurt subiectul, după care să medieze o discuție în grup despre el. Cursanții pot să-şi exprime opiniile asupra subiectului, pe care instructorul poate să le comenteze.
Studiu de caz	Unele studii de caz pot să descrie situații ipotetice, în timp ce altele se bazează pe realitate. Ele sunt o modalitate utilă de a-i expune pe cursanți la situații organizaționale care sunt relevante pentru ceea ce doreşte instructorul să comunice.
Psihodrame	Aici este vorba de un studiu de caz, în cadrul căruia cursanții joacă rolurile personajelor implicate în situație. De obicei, este o situație de rezolvare a unei probleme legate de subiectul cursului. Ideale pentru exersarea aptitudinilor interpersonale. Acolo unde este cazul, instructorul intervine cu îndrumări.
Activități pe subgrupe	În mod normal, este vorba de o sesiune de rezolvare a problemelor, în care cursanților li se dă o problemă pe baza unei situații organizaționale. Cursanții sunt împărțiți pe sugrupe de câteva persoane şi trimişi în alte încăperi (dacă există), unde au de găsit împreună soluția la problemă. După ce subgrupele revin în sala de curs, fiecare îşi prezintă concluziile în plen.

BCU IAŞI - CENTRU UNIVERSITAR - LIBRARY

Metoda	Utilizarea
Exerciții	Acestea sunt potrivite pentru învățarea și exersarea de către cursanți a unor aptitudini cu care iau prima dată contact. Activitatea de identificare a stilurilor de învățare din Capitolul 7 este un exemplu reprezentativ în acest sens.

Mijloacele de instruire

Tehnologia informației a extins enorm gama mijloacelor de instruire disponibile, mai ales în cazul mijloacelor ajutătoare vizuale, printre care prezentările în PowerPoint și cele în format video pe DVD. Alte instrumente vizuale ar fi retroproiectorul, tabla albă din plastic, flipchartul (suportul cu foi volante), materialele video și filmele. Handouturile (materialele scrise pe hârtie) sunt și ele un mijloc de instruire. În fine, nu trebuie să fie trecută cu vederea nici vocea trainerului, ca mijloc de comunicare, dat fiind că este un instrument prin care acesta transmite informațiile.

Există situații când mijlocul pe care îl folosiți este determinat pur și simplu de resursele disponibile în cadrul departamentului de instruire, ceea ce înseamnă că uneori va trebui să vă descurcați cu ce aveți. Acestea fiind spuse, fiecare dintre mijloacele menționate mai sus se pretează cel mai bine anumitor tipuri de subiecte predate. În Tabelul 9.2 puteți vedea care sunt cele mai frecvent utilizate mijloace de instruire și scopurile la care se pretează cel mai bine.

Tabelul 9.2 *Mijloace ajutătoare de tip vizual utilizate frecvent în instruire*

Mijlocul	Utilizarea
PowerPoint	Tot materialul se pregătește pe calculator. Softul instalat conține de obicei instrucțiuni pentru utilizarea lui. Se obișnuiește ca slideurile din PowerPoint să fie și printate pe hârtie și înmânate cursanților, pentru consultare ulterioară. Cu acest mijloc de instruire, puteți folosi culori și animație.
Retroproiector	Recomandabil pentru prezentarea materialului de studiu pe porțiuni, explicând și discutând tematicile pe rând, în timp ce parcurgeți materialul.
Tablă albă și flipchartul	Ideale pentru rezumarea concluziilor din activitățile pe subgrupe, a răspunsurilor date de cursanți întrebărilor dumneavoastră și a ideilor principale din cadrul unei prezentări verbale.
DVD, înregistrările video și filmele	Există o gamă infinită de oferte. Unele sunt special create în scopuri de instruire, actorii jucând roluri în studii de caz și în situații de rezolvare a problemelor. Altele sunt filme artistice bine-cunoscute, în care există subiecte legate de conducere și motivație.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Pregătirea cursului

Pregătirea temeinică este cheia susținerii unui curs reuşit şi există mai mulți factori de luat în considerare. Iată ce aveți de făcut:

- inspectați locul de desfăşurare ca să vedeți ce instrumente şi aparate de comunicare aveți la dispoziție şi dacă se află în bună stare de funcționare;
- creați structura cursului;
- decideți ce metode şi mijloace urmează să folosiți;
- redactați notițele pentru prezentare;
- puneți la punct materialele vizuale ajutătoare;
- alegeți filmele (pe role, casete video sau DVD), pe care intenționați să le folosiți (dacă este cazul);
- vedeți ce informații puteți obține despre cursanți.

Inspectarea locului de desfăşurare

Este important să vă faceți timp să inspectați locul de desfăşurare a instruirii. Iată ce informații vă trebuie:

- Mărimea spațiului şi modul cum este aranjat. Cursanții dumneavoastră vor avea loc suficient încât să nu stea înghesuiți? Din ce punct al încăperii veți susține cursul?
- Ce fel de instrumente ajutătoare vizuale şi de alt tip aveți la dispoziție? Sunt toate în bună stare de funcționare?
- Câte săli de lucru pentru activități pe subgrupe aveți la dispoziție (dacă este cazul)?
- Ce fel de ambianță are spațiul existent? Cu alte cuvinte, este propice unei experiențe plăcute şi reuşite pentru cursanți?
- Ce aranjamente pot fi făcute pentru pauza de masă a cursanților?

Crearea structurii cursului

Odată ce ați stabilit durata cursului, trebuie să decideți cât timp să alocați fiecăruia dintre elementele sale. Aici, prioritățile dumneavoastră sunt determinate parțial de importanța relativă a fiecărui element, în comparație cu celelalte, şi parțial de gradul lor de detaliere şi complexitate, aceasta din urmă implicând faptul că, pentru a le înțelege şi a le asimila, cursanții vor avea nevoie de timp. De asemenea, va trebui să creați o succesiune logică prin care urmează să fie predate elementele, prevăzând pauze de timp rezonabile între sesiunile de curs.

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Metodele şi mijloacele

Pe acestea le aveţi listate în Tabelele 9.1. şi 9.2. Având în minte obiectivele cursului şi natura materialului pe care trebuie să-l comunicaţi, trebuie să alegeţi metodele şi mijloacele despre care credeţi că sunt cele mai adecvate, din punctul de vedere al scopului şi al clarităţii. Unele tematici de studiu par să se preteze în mod natural la utilizarea anumitor metode şi mijloace.

Studiu de caz 10: Testarea cunoştinţelor învăţate

Alison Haines, consultant de RU la Harvey Plastics, fusese implicată în planificarea noii abordări utilizate de organizaţie pentru evaluarea performanţei, iar acum trebuia să elaboreze un curs cu durata de o zi pentru a-i instrui pe manageri cum să implementeze noul sistem. Ca să explice detaliile cursului, ea a decis să susţină o prelegere ilustrată cu ajutorul unui material realizat în PowerPoint, urmată de o sesiune de întrebări şi răspunsuri, pentru lămurirea eventualelor probleme sau neclarităţi semnalate de manageri. Ea ştia că, pe lângă noile cunoştinţe furnizate prin intermediul prelegerii, managerii vor dori să facă şi o probă de funcţionare practică a sistemului, deci a decis că, după sesiunea de întrebări şi răspunsuri, va urma o scurtă pauză de cafea, în cursul căreia managerii puteau să discute între ei despre noul sistem. În continuare, urma să fie un exerciţiu de tip psihodramă, în care managerii vor derula interviuri individuale între ei, pe perechi, având la bază fişe de performanţă ipotetice. Evident, rolurile urmau să fie cel de "evaluator" şi "evaluat". Alison a prevăzut şi câteva observaţii glumeţe în fişele de performanţă ipotetice, pentru a se asigura că sesiunea de instruire va fi nu doar instructivă, ci şi plăcută.

Redactarea notelor de curs

Reflectaţi asupra a ce urmează să spuneţi şi cum o veţi spune. Parcurgeţi cu atenţie fiecare element al cursului, redactaţi notiţe separate pentru fiecare şi introduceţi-le într-un dosar pe toate, în ordinea în care le veţi prezenta. Pe partea dreaptă a paginii este bine să lăsaţi un spaţiu liber suficient de mare, încât să puteţi nota "indicaţii utile", cum ar fi momentul în care trebuie proiectat un anumit slide sau momentul în care cursanţii s-ar putea să aibă nevoie de o scurtă pauză de reflecţie, pentru a asimila un concept sau o idee. Trebuie să ajungeţi să vă ştiţi aproape pe de rost

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

notițele de curs — în orice caz suficient de bine, încât aproape să nu mai aveți nevoie să le consultați, ci doar să le aveți la dumneavoastră ca pe un fel de plasă de siguranță!

Pregătirea instrumentelor ajutătoare vizuale

Unele instrumente vizuale sunt gata realizate, cum ar fi casetele video și filmele. Altele, cum ar fi foliile transparente de retroproiector și prezentările în PowerPoint, trebuie să vi le faceți singur.

Foliile de retroproiector

Foliile scrise sau desenate de mână vor face ca prezentarea dumneavoastră să pară cam "amatoristică", deci, pe cât posibil, folosiți un calculator. Dacă totuși nu se poate altfel decât să le faceți de mână, puneți dedesubt hârtie liniată sau milimetrică, pentru ca măcar să scrieți orizontal și să desenați cu linii drepte. Scrieți textul cu litere mari, folosind markere speciale pentru folii.

Transparentele realizate pe calculator pot fi foarte atrăgătoare. Scrisul este clar și se pot folosi culori și imagini potrivite, care înveselesc puțin lucrurile. De asemenea, vă ajută să mențineți trează atenția cursanților. Nu transferați niciodată pe folie o pagină dactilografiată mărunt dintr-un document obișnuit: arată a improvizație, iar scrisul e prea mic ca să poată fi descifrat de cursanți. Elementul fundamental al unei folii bune este textul scris cu litere suficient de mari și de distanțate încât să poată fi văzute și de cursanții așezați în spatele clasei. Nu înghesuiți prea multe informații pe o singură folie (sau slide de Power Point), ci doar cât să fie absorbite rapid de cel care le citește: patru sau cinci paragrafe cu buleți pe fiecare folie.

Pregătiți-vă notițe referitoare la conținutul foliilor de retroproiector, dar nu le distribuiți decât după terminarea sesiunii. Dacă le înmânați de la bun început, cursanții nu vă vor mai urmări în timp ce vorbiți, pentru că vor citi notițele. Spuneți-le dinainte că urmează să le distribuiți notițe suplimentare, altfel unii dintre ei vor încerca să-și noteze tot ce le spuneți.

Flipchartul

Flipchartul este un instrument foarte versatil. Marele său avantaj este că e portabil. Uneori trebuie să desfășurați o sesiune de curs într-un spațiu care nu este amenajat pentru așa ceva, iar dacă locul respectiv se află undeva la distanță de sediul organizației, flipchartul încape fără probleme în portbagajul mașinii. Apoi, în timpul activităților pe subgrupe, fiecare dintre acestea poate să-și facă prezentările pe flipchart, după ce și-a în-

cheiat activitatea. În acest mod, se poate face comparație între concluziile și recomandările diferitelor subgrupe, care să fie apoi discutate în cadrul unei sesiuni plenare, cu toți cursanții.

Desfășurarea unei sesiuni de instruire

Înainte de începerea unei sesiuni, un bun trainer se îngrijește să citească de mai multe ori notițele de curs și să le învețe atât de bine, încât doar rareori să mai aibă nevoie să le consulte. Dacă n-ați mai ținut niciodată un curs, exersați-vă prestația ca și cum ați fi în situația reală!

Pentru a desfășura bine o sesiune de instruire, pregătiți-vă bine în privința folosirii instrumentelor vizuale. Aveți posibilitatea să vă dezvoltați aceste aptitudini urmând un curs de RU. Multe universități oferă un curs scurt de pregătire în utilizarea mijloacelor de instruire și a instrumentelor ajutătoare în general.

Stabilirea raportului de comunicare

Înainte de a începe să prezentați subiectul studiat, trebuie să creați o atmosferă prietenoasă, dar profesională, care să fie propice învățării. Când am de-a face cu o clasă de studenți sau de cursanți pe care nu i-am mai întâlnit niciodată, încep întotdeauna prin a-mi scrie numele întreg pe tablă și a le spune câte ceva despre mine. Totodată, mă asigur că toți cursanții au în față cartonașe cu numele lor, nu doar pentru ca eu să știu cine sunt, ci și pentru eventualitatea ca nici ei să nu se fi cunoscut între ei înainte.

Exercițiile de spart gheața

În acest stadiu preliminar, puteți să desfășurați o scurtă sesiune interactivă. Ideea este să-i angrenați pe cursanți să discute între ei. Eu am folosit metoda următoare ca mijloc de spart gheața și vă asigur că poate să fie foarte amuzantă.

Exemplul 9: Exercițiu de spart gheața

Rugați cursanții să spună fiecare câte ceva despre el însuși: unde lucrează și cu ce anume se ocupă, unde locuiește, ce hobbyuri și interese personale are, ce lucruri îi plac sau îi displac. Aceste prezentări trebuie să fie foarte scurte. Dacă exercițiul durează în jur de 20 de minute, vor fi 20 de minute cheltuite cu folos. Nu uitați să vă includeți și pe dumneavoastră!

BCU "LUCIAN BLAGA" CLUJ-NAPOCA UNIVERSITY LIBRARY

Introducerea

Este vital să stârniți imediat interesul celor care vă ascultă cu o introducere pertinentă a subiectului de curs. Fără a intra în prea multe detalii, spuneți-le ce anume ați planificat pentru sesiunea respectivă și ordinea în care va fi prezentat fiecare element al cursului. Apoi, ca să vă asigurați că toată lumea a înțeles, faceți un scurt rezumat, pentru ca fiecare cursant să știe la ce să se aștepte.

Secțiunile principale

Începeți apoi să expuneți prima secțiune a cursului. Vorbiți într-un ritm destul de lent la început (dar fără să vă plictisiți publicul), ca să aveți siguranța că ideile dumneavoastră sunt receptate de cei care vă ascultă. Folosiți un limbaj simplu, de zi cu zi, și exprimați-vă clar. Nu folosiți niciodată prea multă terminologie de specialitate — căutați chiar să evitați termenii foarte specializați, cu excepția cazului când sunt absolut necesari. Încheiați prezentarea unei idei sau a unui concept, faceți o pauză, apoi treceți la următoarea.

Există o limită a volumului de informații pe care ar trebui să le exprimați verbal; materialele bune de susținere vizuală a informațiilor verbale sunt absolut esențiale. Concentrați-vă atenția pe concepte, nu pe detalii; puteți oricum să furnizați amănuntele pe handouturi — adică materialele înmânate cursanților la terminarea sesiunii. Dacă ați inclus definiții sau citate importante pe foliile de retroproiector sau pe slide-urile de PowerPoint, lăsați-le proiectate un timp suficient pentru a fi urmărite de cursanți; dacă nu, includeți-le în materialele scrise distribuite.

Pauză de gândire

Dacă sunteți student ori cursant, observați-l pe profesorul sau trainerul dumneavoastră; fiți atent la modul cum își prezintă materialul de predare și, la sfârșitul unei sesiuni de curs, gândiți-vă la modul în care trebuie să-și fi făcut planificarea.

Gestionarea întrebărilor

Fiți tot timpul cu ochii pe ceas! Dacă depășiți timpul, s-ar putea să nu mai aveți răgaz pentru întrebări. Este recomandabil să precizați de la începutul sesiunii regulile de bază privind punerea întrebărilor. În primul rând, sunteți dispus să primiți întrebări în orice moment al cursului? În al doilea rând, ați prefera să le ascultați la sfârșitul expunerii subiectului, atunci când puteți vedea cât timp v-a mai rămas? (Pe măsură ce experiența dumneavoastră ca trainer va crește, veți începe să știți aproape din

instinct cum să vă împărțiți timpul în cadrul sesiunilor.) În al treilea rând, ați putea hotărî să solicitați întrebări în puncte intermediare ale cursului, de exemplu atunci când tocmai ați terminat de explicat un concept. Există avantaje şi dezavantaje pentru fiecare dintre aceste opțiuni.

Avantaje

1. *Întreruperile.* Puteți decide să le întoarceți pe acestea în avantajul dumneavoastră. Întreruperile vă pot permite să vă concentrați pe anumite puncte de interes şi să vă antrenați cursanții în discuție, încurajându-i să participe cu opiniile lor şi să schimbe ritmul şi direcția expunerii dumneavoastră. Nu este ceva neobişnuit ca un instructor să fie întrerupt de un cursant care vrea să-şi clarifice o chestiune. Acest lucru poate fi foarte util, dat fiind că de lămurirea respectivă poate depinde înțelegerea materiei care urmează.
2. *Punerea întrebărilor la sfârşit.* Dacă decideți să procedați astfel, puteți fi sigur că veți parcurge fără întreruperi expunerea materiei de curs, ceea ce vă va permite să vă concentrați exclusiv pe ceea ce faceți, evitând orice fel de digresiuni.
3. *Acceptarea întrebărilor intermitente.* Din nou, aceasta este o ocazie de a antrena auditoriul şi de a-i conferi un sentiment de participare. De asemenea, vă asigură un feedback imediat: mai întâi, ca să verificați modul în care sunteți receptat şi, în al doilea rând, ca să verificați cât de bine v-au înțeles cursanții.

Dezavantaje

1. *Întreruperile.* Dacă acceptați întrebări în orice moment, riscați să vă dați peste cap planificarea în timp a sesiunii sau şi, mai rău, vă poate obliga să reduceți durata sesiunii. Întreruperile pot să deranjeze ritmul uniform al expunerii, dându-le cursanților impresia de "opinteală", ca într-o maşină care nu face bine doi metri în trafic că se opreşte iar; mai rău chiar, întreruperile vă pot face şi pe dumneavoastră să vă pierdeți şirul, adică să nu mai ştiți în ce punct al expunerii vă aflați.
2. *Punerea întrebărilor la sfârşit.* Dacă hotărâți să procedați astfel, s-ar putea ca publicul dumneavoastră să se simtă "pierdut în spațiu" şi izolat, mai ales dacă n-ați planificat suficient timp pentru această porțiune a expunerii.
3. *Acceptarea întrebărilor intermitente.* În mod normal, n-ar trebui să fie nicio problemă, dar există riscul să declanşați uneori o discuție cronofagă care să vă scape de sub control. Dacă se întâmplă acest lucru, trebuie să-i puneți punct cât mai repede şi să promiteți că o veți continua la sfârşitul sesiunii.

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ETAPA 5: EVALUAREA CURSULUI

Organizarea şi participarea la o sesiune de instruire — eventual un curs cu durata de o zi sau două — ar trebui să se dovedească un eveniment interesant şi incitant atât pentru instructor, cât şi pentru cursanţi. Este un proces interactiv social, în urma căruia participanţii ar trebui să se simtă încrezători că au învăţat cu toţii din experienţa respectivă. În plus, ar trebui să fie eficace şi din punctul de vedere al atingerii obiectivelor instruirii; şi ar trebui să aibă şi eficienţă de cost.

Pauză de gândire

Din raţiuni de dezvoltare şi financiare, evaluarea este un proces de o importanţă vitală; şi totuşi, majoritatea organizaţiilor nu-i acordă decât foarte puţină atenţie. Multe dintre ele ori au sisteme ineficace de evaluare, fie ignoră complet această cerinţă. Ce credeţi: instruirea în absenţa evaluării este o investiţie riscantă? De ce?

Evaluarea instruirii este în general văzută ca o buclă de feedback, începând cu obiectivele cursului şi încheindu-se cu strângerea reacţiilor de la sfârşitul sesiunii, care după aceea sunt de regulă puse bine la dosar şi nimeni nu mai ia nicio măsură în privinţa lor (Easterby-Smith şi Mackness, 1992).

Evaluarea eficienţei de cost

Ceva mai devreme, am spus despre analiza necesarului de instruire că este un proces prin care se identifică necesităţile corporatiste, dar din motive de facilitare a înţelegerii, am pus accentul pe satisfacerea necesarului individual de instruire. În ambele contexte, adică atât în cel corporatist, cât şi în cel individual, instruirea este o investiţie de timp şi de resurse, iar după ce a fost desfăşurată, trebuie să fie pusă întrebarea: "A fost o investiţie rentabilă?". Cu alte cuvinte, performanţa oamenilor şi a organizaţiei s-a îmbunătăţit în conformitate cu aşteptările?

Evaluarea individuală

Un trainer cu experienţă poate să aprecieze în mare eficacitatea instruirii, pe măsură ce o desfăşoară. Atunci când, de pildă, se derulează exerciţii şi activităţi în grup, răspunsurile date de cursanţi la întrebări furnizează cel puţin un indiciu. Una dintre cele mai folosite metode constă în a distribui un chestionar imediat după sesiune. Adeseori denumit "fişa satisfacţiei",

în cadrul acestui chestionar cursanților li se cere să răspundă la întrebări despre eficacitatea instructorului lor, despre ce anume au învățat, cât de relevante sunt pentru munca lor cunoștințele/aptitudinile pe care le-au învățat și așa mai departe. Există însă alte câteva metode, care sunt mai informative și mai obiective.

- *Examenele*, testele, lucrările practice și proiectele sunt tipice pentru evaluarea de la sfârșitul cursurilor formale de învățământ, care se încheie cu obținerea unor certificări.
- *Intervievarea cursanților* pentru a se obține reacțiile lor față de cursul la care au participat.
- *Evaluarea performanței*. Acest subiect este tratat într-o secțiune principală a Capitolului 10. Pentru moment, este suficient să spunem că angajatul se poate să fi fost trimis la curs atunci când s-a identificat necesitatea instruirii în timpul procesului de evaluare, sau angajatul poate să fi cerut el însuși să participe la curs, în cadrul planului său de dezvoltare personală.

Tyson și York (1996) afirmă că există două stadii în care se impune evaluarea nevoilor individuale: mai întâi, la terminarea instruirii, pentru a se stabili dacă obiectivele de instruire au fost îndeplinite; în al doilea rând, după ce a trecut o anumită perioadă de timp de la terminarea instruirii, pentru a se evalua efectele produse asupra performanței de muncă.

Instruirea pentru performanță

Din cele spuse mai devreme, ar trebui să fi dedus deja că rezultatele unei evaluări formale a instruirii vă vor spune care a fost eficacitatea cursului, sub aspectul gradului în care au fost atinse obiectivele de instruire. Am văzut în Capitolul 8 că învățarea schimbă comportamentul oamenilor. În acest context, comportamentul care ne interesează pe noi este performanța angajatului și, într-adevăr, cel mai grăitor indicator va rămâne întotdeauna ceea ce face omul — adică performanța. În ultimă instanță, obiectivele instruirii constau în a le dezvolta oamenilor noi cunoștințe și aptitudini, pentru ca ei să poată contribui cu un volum mai mare de performanță sau la un nivel mai bun.

ETAPA 6: ANALIZĂ ȘI REVIZUIRE

Rareori se va întâmpla ca un curs de instruire care este desfășurat pentru prima dată să realizeze absolut fiecare aspect planificat și să-și atingă

absolut toate obiectivele, iar încă şi mai rar se va întâmpla ca un curs să-şi rateze complet toate ţelurile. Analiza şi revizuirea constituie etapa finală a ciclului sistematic al instruirii. Sarcina aici constă în a analiza cum a fost primit cursul şi a-i examina eficacitatea. O analiză a rezultatelor evaluării va revela aspectele care trebuie să fie îmbunătăţite. Evaluarea, analiza şi revizuirea sunt componentele unui proces continuu, deci, după ce un curs a fost derulat a doua oară, el va fi din nou analizat, reevaluat şi revizuit, pentru a i se aduce îmbunătăţiri.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Care au fost factorii principali care au concentrat atenţia managerilor asupra DRU?
2. Cum aţi defini DRU?
3. Cine beneficiază de DRU şi de ce?
4. Dacă vi s-ar pune întrebarea de ce aveţi un plan de dezvoltare personală, ce i-aţi spune interlocutorului dumneavoastră?
5. Ce este Programul Naţional de Instruire Profesională în Sprijinul Angajatorilor?
6. Care sunt componentele ciclului sistematic de instruire?
7. Cum v-ar ajuta o analiză a postului să identificaţi necesarul de instruire?
8. Ce înseamnă acronimul SMART şi cum aţi explica fiecare dintre elementele lui?
9. Cum aţi face distincţia între metodele de instruire şi mijloacele de instruire?
10. De ce este important să facem evaluarea, analiza şi revizuirea prin modificare a cursurilor de instruire?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 10

Managementul performanței

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să fiți capabil să definiți performanța, managementul performanței şi evaluarea performanței ca noțiuni separate;
- să înțelegeți managementul performanței ca pe un proces prin care organizația îşi atinge scopurile supreme;
- să fiți capabil să explicați cum influențează performanța anumiți factori organizaționali;
- să înțelegeți factorii care îi motivează pe oameni şi principalele concepte teoretice care stau la baza motivației muncii;
- să înțelegeți sistemele moderne de evaluare a performanței;
- să fiți capabil să creați propriul plan de dezvoltare personală.

INTRODUCERE

Scopul acestui capitol este de a explica managementul performanței şi de a-l discuta ca pe o funcție de management. Pentru a vă clarifica înțelegerea acestor noțiuni, vom avea definiții şi descrieri separate în ceea ce priveşte *managementul performanței*, *performanța* şi *evaluarea performanței*. Materia principală a acestui capitol explică şi discută principiile şi procesele managementului performanței, precum şi abordările tradiționale şi moderne ale evaluării performanței.

PREMISE

Organizațiile au fost dintotdeauna interesate de performanța angajaților, dar termenul "managementul performanței" este relativ nou. Fundamen-

BCU ASOMTRA UNIVERSITY LIBRARY

tele sale pot fi găsite în convingerea MRU că succesul organizației este determinat de performanța angajaților săi. Sistemele de evaluare sunt în continuare utilizate pentru monitorizarea în retrospectivă a performanței, pe când managementul performanței este o încercare atent planificată de a asigura o performanță superioară de înalt nivel. Aceasta presupune desfășurarea unor programe de dezvoltare a angajaților și încurajarea angajaților să-și creeze propriile planuri de dezvoltare personală.

Managementul performanței este un concept aplicabil la nivelul întregii organizații. Altfel spus, dacă o organizație își realizează strategia corporatistă de ansamblu, înseamnă că trebuie să fi avut o performanță în conformitate cu planul, să fi avut succes în urmărirea scopurilor sale și să-și fi atins obiectivele prin eforturile managerilor, echipelor și angajaților săi individuali. Privit în acest mod, managementul performanței poate fi văzut ca o preocupare pentru toți membrii organizației.

DEFINIȚII

Modul în care teoreticienii percep managementul performanței variază. De exemplu, el este:

> o abordare strategică și integrată în scopul asigurării susținute a succesului organizației, prin îmbunătățirea performanței oamenilor care lucrează în cadrul lor și prin dezvoltarea capabilităților echipelor și ale factorilor de contribuție individuali.
>
> (Armstrong și Baron, 1998)

Pe de altă parte:

> Managementul performanței (sau, mai corect spus, formele de salarizare în funcție de performanță) a reprezentat o activitate-cheie pentru manageri și conducerea managerială, în încercarea de a spori beneficiile obținute prin utilizarea forței de muncă.
>
> (Pointon și Ryan, 2004)

Definiție: managementul performanței

Managementul performanței este o abordare sistematică și strategică destinată să garanteze că performanța angajaților, ca indivizi și membri ai echipelor, îi dă organizației posibilitatea să realizeze un avantaj competitiv, prin producerea unui nivel al calității produselor și serviciilor care să conducă la satisfacția clienților și, prin aceasta, la atingerea obiectivelor și la materializarea finală a strategiei.

MANAGEMENTUL PERFORMANȚEI PRIN DEZVOLTARE

Scopul principal al managementului performanței este să îmbunătățească performanța tuturor angajaților din întreaga organizație; *dezvoltarea angajaților*, aşadar, este o problemă crucială. Pentru a se putea îmbunătăți performanța, este necesar ca organizația să posede un ansamblu de programe eficace pentru dezvoltare, care să le fie accesibile tuturor. Îmbunătățirea performanței se realizează totodată şi prin încurajarea angajaților individuali să-şi creeze propriile planuri de dezvoltare personală (PDP), astfel încât să-şi poată spori repertoriul de competențe şi să-şi monitorizeze propria performanță.

Pentru ca aceste sistem să funcționeze, managerii trebuie să-şi dezvolte un stil de comunicare personal care să-i informeze şi să-i implice pe angajați până la gradul în care ei înțeleg ce anume li se cere, din punctul de vedere al standardelor şi al competenței, şi sunt stimulați să coopereze, să se dedice obiectivelor şi să se implice în realizarea lor. Managerii au nevoie de cooperarea angajaților, ca să poată realiza obiectivele echipelor şi ale departamentelor, şi ar fi total nerezonabil din partea lor să se aştepte la cooperare, dacă angajaților nu li se spune precis în ce constă ceea ce li se cere.

Managerii trebuie, de asemenea, să-i asculte pe angajați şi să reflecteze la ceea ce au ei de spus, iar acolo unde acest lucru este de dorit şi fezabil, să le pună în practică ideile.

Exemplul 10: Realizarea cooperării

Chiar înainte de bătălia de la El Alamein, din Al Doilea Război Mondial, mareşalul de armată Montgomery a vrut să stea de vorbă într-un cadru informal cu trupele sale. El voia să le explice care este planul lui pentru bătălie şi de ce considera că era cel mai bun mod de a proceda. În loc să-i alinieze pe soldați în şiruri perfect ordonate, cum se proceda în mod formal, el le-a cerut să se adune în jurul lui şi le-a vorbit cățărat pe un afet de mitralieră. El dorea ca soldații să coopereze — la urma urmei, şi ei aveau interesul să se obțină o victorie. Acest episod a fost grăitor pentru stilul în care Montgomery i-a condus către unul dintre cele mai hotărâtoare puncte de răscruce ale războiului. Şi a reuşit.

PRINCIPIILE MANAGEMENTULUI PERFORMANȚEI

Acestea au fost sintetizate în 1996 de IRS, compania specializată în consultanță pe probleme de MRU, după cum urmează:

- Exprimă țelurile corporatiste sub forma țelurilor divizionare, departamentale, la nivel de echipă şi la nivel individual.
- Ajută la clarificarea țelurilor corporatiste.
- Este un proces continuu şi în evoluționist, în care performanța se îmbunătățeşte cu timpul.
- Se bazează pe consens şi cooperare, nu pe control şi coerciție.
- Încurajează autogestiunea performanței individuale.
- Necesită un stil managerial care să fie deschis şi onest şi încurajează comunicarea în ambele sensuri între supervizori şi subordonați.
- Impune să existe un feedback permanent.
- Buclele de feedback dau posibilitatea ca experiențele şi cunoştințele câştigate de oameni în timpul muncii să modifice obiectivele corporatiste.
- Măsoară şi evaluează întreaga performanță în comparație cu obiectivele stabilite de comun acord.
- Trebuie să se aplice tuturor categoriilor de angajați; şi nu se preocupă în primul rând de corelarea performanței cu recompensarea financiară.

Pauză de gândire

Gândiți-vă la ceea ce tocmai ați citit. Credeți că ştiți acum ce este managementul performanței? Ați putea să parafrazați vreuna dintre definiții?

CE ESTE PERFORMANȚA?

Înainte de a duce discuția noastră mai departe, ar fi cel mai bine să clarificăm puțin ce se înțelege prin termenul "performanță". Este unul dintre acele cuvinte despre care aproape nimeni nu s-ar gândi că trebuie să-l definească, din moment ce cu toții considerăm că ştim la ce se referă. În termeni organizaționali, el pare însă dificil de definit fără a face apel la noțiunea de *măsurare* sau evaluare, ceea ce, firește, introduce subiectul *evaluării performanței*. De exemplu: "Performanța este un construct poli-

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

valent, a cărui măsurare variază în funcție de o multitudine de factori" (Bates și Holton, 1995).

Performanța văzută ca un mod de comportament

De fapt, performanța este un comportament și nimic altceva, pentru că atunci când facem ceva, practic adoptăm un anumit comportament. Comportamentul poate să fie cauza unui rezultat, dar nu este rezultatul în sine. Prin urmare, în contextul organizațional, performanța se referă la executarea activității de muncă. Actorii au o performanță pe scenă și, la fel ca la locul de muncă, performanța unora este mai bună decât a altora, iar unii au o performanță magnifică în cadrul unui rol, dar în altul nu se achită la fel de bine.

Conceptul-cheie 10: determinarea performanței

Nivelul și calitatea performanței unui angajat sunt determinate de doi factori: în primul rând, de capacitatea angajatului de a-și executa munca repartizată și, în al doilea rând, de motivația angajatului de a face acest lucru. Prin urmare: Performanța = Capacitatea × Motivația (P = C × M).

Putem, deci, să vorbim despre nivelul și calitatea performanței. Evident, un om nu poate să se achite de sarcinile unui post decât dacă posedă cunoștințele și aptitudinile necesare. Totuși, faptul că o persoană posedă cunoștințe și aptitudini nu garantează neapărat că și le va folosi în beneficiul organizației; oamenii trebuie să fie motivați. Întotdeauna, oamenii nu fac decât ceea ce sunt motivați să facă.

Practică!

Exemplul 11: Influența motivației

Doi oameni efectuează exact aceeași activitate de muncă și amândoi sunt exact la fel de competenți; cu toate acestea, unul dintre ei are o performanță mai bună decât celălalt. Știind că nici unul dintre cei doi nu este mai bun decât celălalt la priceperea în a executa sarcinile de muncă, trebuie să vă puneți întrebarea ce anume provoacă diferența de performanță. Unicul răspuns posibil este o diferență la nivelul motivației lor. Probabil că performerul mai slab nu se simte bine sau este distras de o problemă personală, caz în care el este motivat să se concentreze pe problema respectivă, mai degrabă decât pe ceea ce face la serviciu. Alternativ, s-ar putea să nu-i placă munca pe care o are de executat.

BCU "CAROL I" UNIVERSITY LIBRARY

Factorii care influențează performanța

Cei responsabili cu gestionarea performanței își concentrează atenția pe doi factori: capacitatea și motivația. Un sistem solid și fiabil de recrutare și selecție va asigura o ofertă permanentă de oameni competenți și/sau apți pentru instruire, în timp ce un program de dezvoltare a angajaților care are legătură cu munca pe post ar trebui să contribuie hotărâtor la asigurarea factorului capacității. *Motivația* de a avea o performanță bună este influențată însă de mulți alți factori, dintre care unii sunt organizaționali, pe când alții au legătură cu atitudinile individului și cu alți factori de personalitate.

Factorii organizaționali se referă la mediul de muncă, de exemplu starea relațiilor cu angajații, stilul comunicațional și de conducere al managerilor și cultura generală a organizației (vezi Tabelul 10.1).

Tabelul 10.1 *Factorii organizaționali care influențează motivația*

Factorul	Efectul
Instruirea și dezvoltarea	Ridică moralul și aduce după sine sentimente de competență, schimbări vizibile în comportamentul angajaților și beneficii tangibile în termenii performanței mai bune. Un rezultat important al instruirii este acela că sporește versatilitatea angajatului; policalificarea și executarea în comun a unor sarcini complexe dau naștere la încredere și respect reciproc.
Relațiile cu angajații	Politicile și procedurile judicioase și echitabile susțin motivația unui individ de a munci. Din anii '80 încoace, recunoașterea interesului reciproc pe care managerii și angajații îl au în supraviețuirea și prosperitatea organizației are un efect motivant.
Recompensarea	Aceasta joacă un rol crucial în motivația muncii. Recompensarea în sensul financiar este văzută de angajați ca un câștig rezultat din investiția lor de timp, efort și aplicare a aptitudinilor. Dacă, prin urmare, ei consideră că recompensele sunt corecte și rezonabile, vor continua să fie motivați să muncească.
Stilul de conducere	Mulți angajați continuă să considere că muncesc "pentru" managerii lor, mai degrabă decât "împreună" cu ei. Stilul în care managerii comunică cu personalul lor exercită, așadar, un efect semnificativ asupra gradului de efort pe care angajatul este dispus să-l depună *pentru manager!*

Tabelul 10.1 vă prezintă principalii factori organizaționali care influențează motivația și, așa cum ar fi și de așteptat, aceiași factori influențează

şi moralul. Moralul este totuşi un fenomen *de grup*, pe când motivaţia este un fenomen *individual*. Cultura, de exemplu, care constituie un factor organizaţional, poate fi cordială sau ostilă şi poate să crească sau să scadă moralul angajaţilor văzuţi ca grup, pe când *factorii de personalitate* pot avea legătură cu atitudinea individului faţă de muncă, faţă de postul său şi faţă de organizaţie.

Fiecare individ este unic în felul lui şi se deosebeşte de toţi ceilalţi în termenii atitudinilor pe care le are faţă de lucruri în general, ai preferinţelor şi antipatiilor şi aşa mai departe. Atunci când faceţi o ofertă de angajare cuiva, de obicei va fi rezultatul faptului că persoana în cauză se potriveşte cel mai bine cu cerinţele prevăzute în specificaţia de personal. Când noul angajat se prezintă la serviciu, totuşi, el va veni în mediul de muncă nu doar cu calităţile pe care vi le doriţi , ci cu întreaga lui personalitate, adică inclusiv marote, preferinţe, prejudecăţi, valori personale, nevoi şi aşteptări. Nu uitaţi însă că o testare psihologică adecvată va indica tipologia acestor factori înainte ca persoana să fie efectiv angajată.

ATITUDINILE FAŢĂ DE MUNCĂ

Ca subiect de studiu teoretic, atitudinile faţă de muncă sunt complexe şi, de obicei, apar în cărţi pe tema psihologiei muncii şi a comportamentului organizaţional. Noi trebuie să cunoaştem deosebirile care se fac între atitudinile diferite ale oamenilor faţă de muncă, iar următoarele două categorii, care sunt prezentat pur în scop explicativ, nu reprezintă decât o clasificare extrem de generală a două "tipuri de lucrători".

Doritorii de securitate. Pentru aceşti lucrători, munca nu este prima prioritate din viaţa lor, ei o folosesc pur şi simplu ca pe un mijloc de îndeplinire a altor scopuri. Dacă postul oferit le satisface nevoile în ce priveşte, printre altele, venitul, numărul zilelor lucrătoare din săptămână, zilele de concediu, planul de pensii şi distanţa de acasă până la serviciu, sunt dispuşi să-l accepte. Dacă ar fi să-şi piardă slujba, ei ar căuta alte variante de angajare în aceeaşi zonă, cu aproximativ aceleaşi condiţii. Ei pun preţ pe legăturile de familie şi pe prieteniile pe care le au în cadrul comunităţii unde trăiesc şi nu sunt dispuşi să se dezrădăcineze şi să se mute în altă parte, de dragul unui loc de muncă anume.

Pauză de gândire

În articolul pe care l-a scris pentru *Employee Benefits* (3 iulie 2002, pag. 3), Cary Cooper, pe atunci şeful departamentului de psiho-

logie şi sănătate a muncii la Universitatea Manchester, avansează ideea că "nu toţi angajaţii dau pe-afară de motivaţie", dar Cooper consideră că aceasta nu trebuie neapărat să fie o problemă, "atâta timp cât ei se achită bine de sarcinile postului şi nici nu-şi doresc altceva ... De ce să nu acceptăm pur şi simplu acest lucru? De ce să ţinem morţiş ca toţi să fie super-performeri? Nu toată lumea poate să fie un angajat de înaltă clasă ... Avem nevoie de oameni capabili să-şi facă treaba şi s-o facă aşa cum se cuvine."

Întrebare: Care ar putea fi implicaţiile pentru organizaţie, dacă toţi managerii ar gândi în acest mod?

Super-performerii. Aceştia sunt oameni pentru care munca este prioritatea numărul unu. Cel mai adesea, ei sunt specialişti într-o anumită disciplină intelectuală sau managerială, pe care îi interesează cariera în cel mai înalt grad, îşi doresc să promoveze şi se străduiesc din toate puterile să aibă rezultate bune. Alternativ, ei pot să fie specialişti în domenii care impun niveluri înalte de cunoaştere şi competenţă tehnică. Oamenilor de acest fel le place foarte mult ceea ce fac şi sunt profund devotaţi scopului şi/sau tehnologiei pe care le presupune munca lor. Ei nu ezită să se mute în altă ţară, ba chiar şi la capătul Pământului, dacă acolo le cere munca lor să se ducă!

Aceste distincţii sunt, desigur, foarte generale; "tipurile de lucrători" pot fi clasificate şi în funcţie de mult mai multe detalii (Porteous, 1997, pag. 19).

MOTIVAŢIA

Chiar dacă nu există o definiţie universală, se admite în general că motivaţia ar fi "disponibilitatea unui individ spre a-şi canaliza eforturile în direcţia realizării unui scop care satisface o nevoie individuală". Motivaţia este o reacţie umană firească la un stimul. Reacţia presupune întreprinderea unei acţiuni menite să satisfacă o nevoie sau să îndeplinească un anume scop.

Pauză de gândire

Citiţi atent secţiunea despre motivaţie, după care gândiţi-vă la factorii profesionali despre care credeţi că este cel mai probabil să declanşeze motivaţia de a munci, la (1) *doritorii de securitate* şi (2) la *super-performeri*.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Motivația *muncii* este "disponibilitatea individului de a-şi canaliza eforturile de muncă în direcția realizării scopurilor organizaționale, în paralel cu satisfacerea nevoilor individuale".

Interesul principal al managerilor este de a-şi atinge obiectivele prin maximizarea resurselor de care dispun, inclusiv cele umane. Scopul lor, aşadar, este de a obține de la personalul lor o performanță care să conducă la realizarea obiectivelor.

Pentru a-şi atinge acest scop, managerii caută adeseori indicii relevante în teoriile motivației, raționamentul fiind că "o forță de muncă motivată este o forță de muncă performantă". Deşi nu există prea multe dovezi de cercetare care să susțină această teorie, logica simplă ne spune că putem presupune, fără teama de a greşi prea mult, că există un grăunte de adevăr în ea, dat fiind că nu există om care să fie "lipsit de orice motivație", iar motivația este aceea care declanşează comportamentul.

Motivația este un factor constant în comportamentul uman, care nu poate fi "deconectat". Chiar şi atunci când adormiți pur şi simplu, un psiholog ar conchide, pe bună dreptate, că somnul este lucrul pe care v-ați simțit motivați să-l faceți. Țelul managerului, aşadar, trebuie să fie acela de a schimba motivațiile angajaților, din felul cum sunt, în felul cum îşi doreşte managerul să fie.

MANAGEMENTUL ŞTIINȚIFIC

Interesul teoreticienilor față de latura umană a activității industriale a fost stimulat încă de acum peste 100 de ani de către Frederick Winslow Taylor, un inginer american din industria metalurgică, pe vremea când acesta lucra la Chicago în calitate de consultant de management la oțelăria Bethlehem Steel Corporation (BSC). Acolo şi-a desfăşurat studiile pentru care este atât de cunoscut în prezent. Deşi nu a propus o teorie formală a motivației, a conceput totuşi o modalitate practică de îmbunătățire a productivității muncii lucrătorilor manuali, folosind banii ca stimulent.

Taylor a elaborat o serie de principii care au alcătuit nucleul unui sistem ce avea să fie denumit ulterior *managementul ştiințific* (Taylor, 1911, 1947). Principiile fundamentale ale acestuia erau:

1. Aplicarea metodelor ştiințifice în activitatea de management, prin utilizarea unor măsurători ale muncii ca bază pentru planificarea corectă şi controlul producției.
2. Stabilirea celor mai bune metode: fiecărui lucrător trebuie să i se dea o sarcină clar definită.

3. Selectarea, formarea şi instruirea în mod ştiinţific a subordonaţilor.
4. Salarizarea corectă şi echitabilă a angajaţilor: sume ridicate pentru finalizarea cu succes a muncii.
5. Realizarea cooperării între conducerea managerială şi angajaţi şi divizarea responsabilităţii între aceste două categorii de personal.

Taylor a studiat activităţile de muncă ale muncitorilor necalificaţi care încărcau bucăţi de fontă în vagoneţi. El a studiat capabilităţile corpului uman şi intervalele de timp necesare pentru executarea anumitor sarcini. Cu alte cuvinte, a inventat ceea ce numim noi astăzi *studiul muncii*. După aceea, a corelat remunerarea muncitorilor cu performanţa acestora. În prezent, această abordare se numeşte *plată pe baza rezultatelor*, sau PBR, dar este vorba de sisteme mult mai sofisticate decât pe vremea lui Taylor (vezi Capitolul 12).

Elaborarea de către Taylor a managementului ştiinţific este unul dintre cele mai bine-cunoscute studii din istoria gândirii despre management. Pe Taylor îl îngrijora ideea că activitatea industrială era afectată de probleme cauzate în principal de grave lacune de cunoaştere. "Managerii", a afirmat el, "habar nu au de ce sunt capabili muncitorii să producă ... şi nu fac niciun efort ca să afle sau măcar să definească în ce constă o zi de muncă." Muncitorii considerau de la sine înţeles că vor exista întârzieri, "timpi morţi" şi alte probleme, pentru că nu-şi dădeau seama că s-ar putea să existe un mod mai bun de a face lucrurile; şi nici nu ştiau cum să-şi îmbunătăţească performanţa, pentru că nimeni nu le arăta cum să procedeze.

Ţelul lui Taylor era să elimine aceste presupuneri din activitatea de management şi să pună în locul lor realităţi demonstrate. El le-a arătat muncitorilor cum să-şi folosească în cel mai bun mod forţa fizică şi îndemânarea, pentru a-şi spori productivitatea, şi i-a motivat să facă acest lucru prin corelarea remunerării plătite cu performanţa realizată.

Pauză de gândire

Reflectaţi puţin la organizaţia dumneavoastră sau la una pe care o cunoaşteţi bine. Câte dintre cele cinci principii ale lui Taylor sunt evidente în modul cum se desfăşoară activitatea de muncă?

Convingerea lui Taylor era că oamenii muncesc mai degrabă ca să obţină recompense financiare, nu fiindcă ar fi interesaţi de ceea ce fac. Principalul lui obiectiv consta în creşterea productivităţii, deci i se părea logic să le arate lucrătorilor cum să-şi majoreze recompensele: "Cu cât veţi produce mai mult, cu atât veţi câştiga mai mulţi bani." Ideea că muncitorii cu care avea de-a face ar avea de câştigat în plan psihic, din satisfacţia profesi-

onală şi implicarea în munca depusă, probabil că nici nu i-a trecut prin cap lui Taylor.

TEORIILE MOTIVAȚIEI

Două mari abordări ale motivației au fost propuse în secolul XX. Prima are la bază *teoriile de conținut* sau *ale factorilor declanşatori*, în cadrul cărora se consideră că oamenii au nevoi care ar putea fi satisfăcute (într-un oarecare grad) prin factorii care alcătuiesc munca. A doua abordare este cea a *teoriilor de proces*, în care se consideră că experiența ne-a învățat că anumite comportamente produc anumite rezultate, iar ceea ce facem, facem în ideea că vom obține rezultatele dorite. În acest mod, motivația se generează mai degrabă printr-un proces mental decât ca reacție la anumiți factori ai muncii.

Teoriile de conținut ale motivației

De departe cel mai cunoscut dintre teoreticienii acestei abordări este Abraham Maslow (1954, 1972). El a propus o teorie a motivației progresive, în care a clasificat cinci categorii de trebuințe umane şi a spus că noi, oamenii, ne comportăm în modalități care sunt destinate să ducă la satisfacerea acestor trebuințe într-o anumită ordine de prioritate. Clasificarea lui, denumită *ierarhia nevoilor*, este următoarea:

1. *Nevoile bazale (biologice).* Acestea sunt trebuințe fiziologice de bază, a căror satisfacere ne ajută să supraviețuim. Ființele umane se nasc cu afecte primitive, care sunt stârnite în momentul în care organismul are nevoie de ceva, iar noi reacționăm în moduri destinate să reducă intensitatea acestor senzații, cum ar fi:

Senzația	Comportamentul motivat
Sete	Consum de lichide
Foame	Consum de hrană
Teamă	Fugă sau confruntare
Oboseală	Odihnă/somn
Dorință sexuală	Asigurarea perpetuării speciei

2. *Nevoi de siguranță şi securitate.* Nevoia de a trăi într-un mediu lipsit de pericole, care să nu fie amenințător şi care să inspire sentimente de securitate.
3. *Nevoia de apartenență.* Nevoia de ne simți o parte din umanitate, legați de alți oameni şi grupuri.

4. *Nevoia de dragoste şi stimă.* Nevoia de şti cum stăm în relaţiile noastre cu alţi oameni; cum suntem văzuţi de ceilalţi în termenii respectului, mai ales de către cei pe care noi înşine îi respectăm şi îi preţuim.
5. *Nevoia de autorealizare* (sau "auto-actualizare"). Nevoia de a ne simţi împliniţi, prin dezvoltarea propriilor capacităţi şi exprimarea lor prin intermediul comportamentului nostru.

Maslow a afirmat că noi, oamenii, înaintăm progresiv în susul ierarhiei, deci atunci când suntem convinşi că nevoile noastre biologice au fost sau vor fi satisfăcute, vom trece pe treapta imediat următoare şi ne vom îndrepta atenţia spre siguranţă şi securitate. Mai departe, ne vom canaliza atenţia asupra nevoilor de dragoste şi stimă şi aşa mai departe, până ce vom ajunge la realizarea de sine. Mai departe, el a clasificat nevoile de pe prima, a doua şi a treia treaptă a ierarhiei ca *nevoi de ordin inferior,* iar pe cele de pe a patra şi a cincea treaptă, ca *nevoi de ordin superior.*

Alţi analişti ai motivaţiei au propus şi ei teorii de conţinut asemănătoare cu teoria lui Maslow: de exemplu, Clayton P. Alderfer, ale cărui cercetări şi apariţii editoriale au avut loc între perioada anilor '40 şi cea a anilor '80.

Teoria ERG

Alderfer (1972) a propus trei categorii de nevoi, care constituie practic un fel de concentrare a clasificării lui Maslow. În esenţă, a trasat o paralelă între cele cinci categorii ale lui Maslow şi trei categorii propuse de el, pe care le-a denumit nevoi legate de *existenţă* (E), *relaţionare* (R) şi *dezvoltare* (G de la *growth* în limba engleză).

Nevoile legate de *existenţă* se referă la cele biologice, de siguranţă şi de securitate, precum şi la toate trebuinţele de natură materială de care depinde supravieţuirea fiinţei umane. Nevoile de *relaţionare* se referă la nevoile de dragoste, stimă şi apartenenţă, în timp ce nevoile de *dezvoltare* sunt reprezentate de împlinire, recunoaşterea meritelor şi valorificarea potenţialului — ceea ce Maslow numea autorealizare.

Teoria bifactorială: motivaţie şi igienă, după F.W. Herzberg *et al*

Herzberg (Herzberg *et al*, 1957) era în primul rând interesat de satisfacţia muncii. El voia să ştie care factori ai muncii creează sentimente de satisfacţie în psihicul angajaţilor şi care creează insatisfacţie. El le-a cerut subiecţilor cercetării sale să-şi amintească lucruri petrecute la serviciu care le-au produs sentimente de satisfacţie şi de insatisfacţie. Herzberg i-a numit *factori de motivare* pe aceia care produceau satisfacţie şi *factori de*

igienă pe cei care produceau insatisfacție. Factorii de *motivare* care apar cel mai frecvent sunt:

- realizarea;
- recunoaşterea;
- munca în sine;
- responsabilitatea;
- avansarea.

Factorii de *igienă* care apar cel mai frecvent sunt:

- politica de acțiune şi de administrare a companiei;
- supervizarea — aspectele tehnice;
- salariul;
- relațiile interpersonale — supervizarea;
- condițiile de muncă.

Pauză de gândire

Cum ați răspunde la acest gen de întrebare? Ce factori organizaționali şi aferenți postului dumneavoastră vă incită să munciți bine şi ce factori vă descurajează?

Factori extrinseci postului

Aici trebuie să facem distincție între percepțiile individului asupra mediului său de muncă, pe de o parte, şi natura muncii în sine, pe de alta. Mediul de muncă este privit drept contextul în care are loc munca pe post; nu doar ambientul fizic, ci şi în termenii a ceea ce analiştii motivației numesc factorii *extrinseci* postului. Cu alte cuvinte, aceşti factori se află în exteriorul a ceea ce s-ar putea numi unitatea post-angajat. Factorii extrinseci postului ar putea fi următorii:

- politica de acțiune a companiei;
- stilul managerial;
- cultura;
- relațiile cu colegii de acelaşi rang;
- protecția sănătății şi securității;
- orarul de lucru;
- drepturile de concediu;
- planul de pensii

Observați că niciunul dintre factorii de mai sus nu reprezintă un element caracteristic definitoriu al postului în sine.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Factori intrinseci postului

În interiorul unității post-angajat există ceea ce adepții teoriilor de conținut numesc factorii *intrinseci* postului. Aceştia cuprind sarcinile de muncă pe care deținătorul postului trebuie să le execute, dar totodată includ şi ceea ce s-ar putea considera a fi caracteristici personale (vezi Tabelul 10.2).

A nu se înțelege prin aceasta că angajatul se simte de parcă ar munci în interiorul unui cocon de mătase psihologic, chiar dacă uneori s-ar părea să fie aşa, îndeosebi acolo unde munca de pe post impune un grad intens de concentrare. În funcție de modul cum a fost proiectat postul, factorii intrinseci l-ar putea afecta personal pe angajat, iar eventualitatea ca deținătorul postului să simtă nevoia de a modifica factorii de acest tip depinde de caracterul adecvat al cunoştințelor şi aptitudinilor sale.

Tabelul 10.2 *Unitatea post-angajat*

Factorul intrinsec postului	Semnificația
Autoritatea	Gradul potrivit de autoritate pentru ceea ce fac eu şi pentru poziția postului în cadrul organizației sau al departamentului.
Responsabilitatea	Pentru propria mea productivitate şi pentru calitatea muncii mele.
Autonomia	Libertatea de a lua inițiativa; de a lua decizii despre cum ar putea fi efectuate sarcinile postului.
Varietatea	Oportunitatea de a exercita o varietate de aptitudini, eliminând plictiseala din cadrul muncii pe post.
Recunoaşterea	Pentru calitatea muncii mele şi îndeplinirea standardului general de performanță.

Alternativ, această eventualitate poate depinde de factorii de personalitate, în termenii modului cum angajatul respectiv este afectat de efectuarea sarcinilor de muncă aferente postului.

Pauză de gândire

În funcție de factori cum ar fi sistemul de muncă, ar putea fi posibil să proiectăm un post care să se potrivească persoanei angajatului, dar este cazul să facem acest lucru? Sau ar fi mai bine ca, prin instruire şi consiliere, să încercăm să modificăm atitudinea individului față de postul său?

Modelul caracteristicilor postului

Hackman şi Oldham (1976, 1980) au desfăşurat cercetări având la bază ideea că diferențele dintre oameni determină modul în care angajații reacționează la natura şi configurația muncii lor. Hackman şi Oldham au identificat cinci caracteristici esențiale ale postului:

- *Varietatea aptitudinilor.* Aceasta se referă la numărul de aptitudini diferite de care este nevoie pentru executarea eficace şi eficientă a sarcinilor. Este preferată varietatea, față de banalitatea şi plictiseala executării a doar una sau două sarcini repetitive, care pot fi realizate în cadrul unui ciclu scurt de muncă.

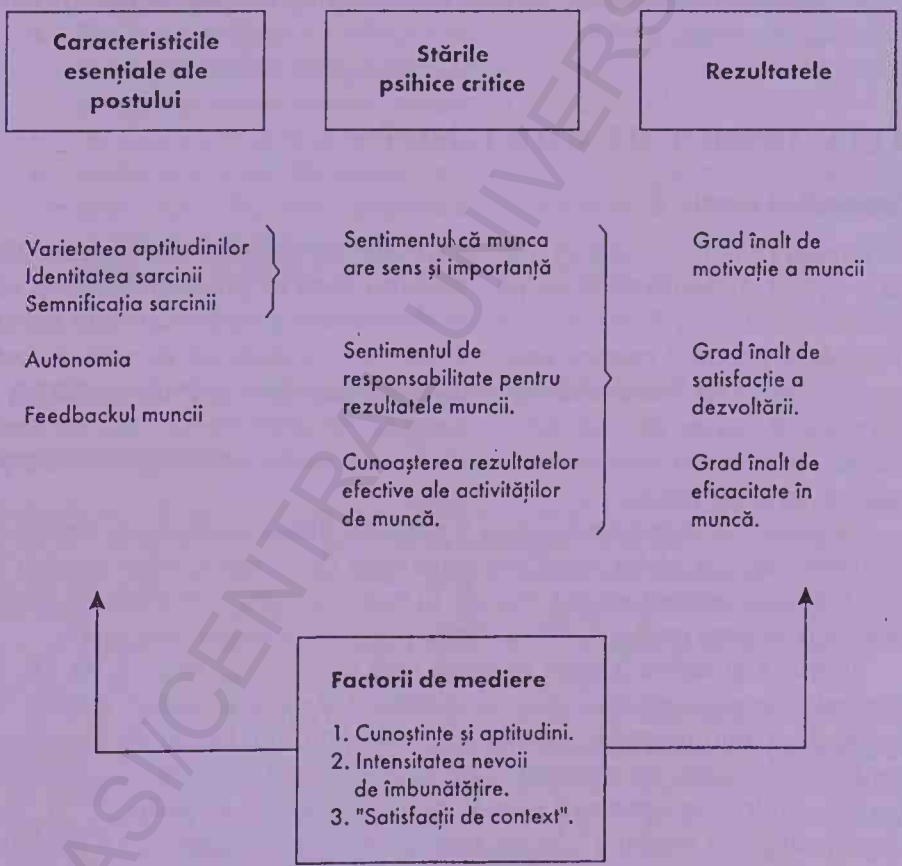


Figura 10.1 *Modelul caracteristicilor postului*
Sursa: Hackman şi Oldham (1980)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- *Identitatea sarcinii.* Aceasta se referă la gradul în care angajatul execută o sarcină completă, nu doar o parte a unei sarcini. De exemplu, modul cum era proiectată altădată munca pentru lucrătorii de pe linia de montaj al automobilelor făcea ca aceştia să nu ştie întotdeauna la care componentă a maşinii lucrează.
- *Semnificaţia sarcinii.* În ce mod ceea ce fac angajaţii are efect asupra vieţii altor oameni (în caz că are vreun efect), de exemplu în termenii stării de bine, ai sentimentului de plăcere sau ai servirii?
- *Autonomia.* Aceasta se referă la gradul în care angajaţii individuali au libertatea de a-şi exercita discernământul şi latitudinea de alegere în munca lor. De exemplu, le este permis să-şi comande singuri materialele cu care lucrează?
- *Feedbackul.* În ce măsură conţinutul postului are prevăzuţi indicatori ai performanţei?

ALTE TEORII DE CONŢINUT

Teoria X şi teoria Y

McGregor (1960) a afirmat că managerii care vor să-şi motiveze personalul au o optică dimensională asupra modului cum ar putea fi motivaţi oamenii. La extrema *Teoriei X* a acestei dimensiuni se află individul căruia îi displace profund munca, este indolent şi o va evita ori de câte ori este posibil. Pentru a determina o persoană de acest gen să muncească, va fi permanent nevoie de îndemnuri energice, de coerciţie şi chiar de ameninţări. Managerii care sunt de la natură autoritari tind să-i trateze pe oameni în acest mod.

Angajaţii de la extrema *Teoriei Y* a acestei dimensiuni nu au nevoie să fie îndemnaţi cu vorba bună sau constrânşi ca să muncească, pentru că au o viziune contrară asupra muncii. Ei sunt "oameni cu iniţiativă", cărora munca li se pare ceva tot atât de firesc precum relaxarea sau joaca.

Teoria X şi teoria Y sunt termeni încă des folosiţi în ziua de azi, în contextul organizaţional, dar nu pentru a desemna tipuri anume de angajaţi, ci, mai degrabă, pentru a descrie anumite tipuri de manageri, conform abordării lor caracteristice în ce priveşte controlul lucrătorilor. Cu alte cuvinte, se spune că există "manageri adepţi ai teoriei X" şi "manageri adepţi ai teoriei Y". În ceea ce-i priveşte pe angajaţi, ar fi probabil foarte adevărat să spunem că atitudinea lor faţă de muncă se distribuie în evantai pe toată lungimea dimensiunii, cei care se tem cel mai mult de muncă aflându-se la capătul teoriei X, iar cei care se tem cel mai puţin de ea, la capătul teoriei Y.

Critici la adresa teoriilor de conținut (bazate pe noțiunea nevoilor)

Există mai multe critici aduse acestor teorii. În cazul lui Maslow, de exemplu, progresia structurată prin nevoile de ordin inferior către cele de ordin superior pare să nu aibă loc în cazul multor oameni. Cercetările au demonstrat (Rauschenberger *et al*, 1980) că un număr semnificativ de oameni sunt perfect pregătiți să se mulțumească doar cu satisfacerea nevoilor de ordin inferior. Da, într-adevăr, oamenii au nevoie să se simtă împliniți, dar în multe cazuri, această împlinire se realizează prin satisfacerea unor interese din afara locului de muncă. Câteva critici de nivel mai general ale diverşilor teoreticieni ar fi:

- Nevoile nu s-au grupat împreună, în modalitatea previzionată.
- Nu s-a manifestat o relație clară între nevoi şi comportament: de exemplu, acelaşi comportament putea să reflecte nevoi diferite, iar comportamente diferite puteau să reflecte aceleaşi nevoi.
- Nevoile au fost în general descrise cu prea puțină precizie.
- Însăşi noțiunea de nevoie ca fenomen biologic ridică probleme, prin aceea că ignoră capacitatea oamenilor de a-şi construi în minte propriile percepții asupra nevoilor.
  (Wahba şi Bridwell, 1976; Salancik şi Pfeffer, 1977)

TEORIILE DE PROCES ALE MOTIVAȚIEI

Teoria aşteptărilor

Prima teorie de acest fel a fost avansată de Vroom (1964) şi are la bază ideea că, pe măsură ce evoluăm, ajungem să înțelegem că propriul comportament are consecințe. Uneori, rezultatele comportamentului nostru ne fac plăcere, dar alteori ele ne rănesc afectiv sau ne întristează şi în timp învățăm să evităm adoptarea anumitor tipuri de comportamente şi să încercăm să le repetăm pe cele care produc sentimente de plăcere.

Teoria aşteptărilor mai este numită şi *teoria instrumentalității* sau *teoria VIE*, unde acronimul se referă la termenii: valență (*V*), instrumentalitate (*I*) şi expectanță sau aşteptare (*E*). În lumina acestei teorii, oamenii îşi aleg comportamentul dintr-o serie de mai multe variante posibile, în funcție de gradul în care ei valorizează rezultatul aşteptat. Cu alte cuvinte, oamenii îşi pun următoarele întrebări:

- *Expectanță:* Sunt capabil să fac ceea ce am în plan să fac? Ce voi avea de câştigat din aceasta?

- *Instrumentalitate:* Întreprinderea acțiunii plănuite va duce la rezultatul pe care îl doresc?
- *Valență:* În ce măsură valorizez eu rezultatul la care mă aștept?

Teoria așteptărilor după Lawler și Porter

În timp ce adepții teoriilor de conținut ale motivației au încercat să demonstreze că satisfacția muncii conduce la o performanță mai bună, teoria lui Lawler și Porter (1968), care dezvoltă ideile lui Vroom, susține faptul că, de fapt, performanța este aceea care produce satisfacție (vezi Figura 10.2). Porter și Lawler afirmă că efortul de unul singur nu este suficient pentru a produce o performanță bună; individul trebuie să fie înzestrat cu bagajul potrivit de cunoștințe și aptitudini și să posede tipul de personalitate care se simte atras de rezultatele aflate la al doilea nivel. Cei doi autori susțin că, deși există o relație între motivație, satisfacție și performanță, toate cele trei variabile sunt separate și că *nivelurile* de motivație, satisfacție și performanță sunt determinate de percepția individului asupra rezultatelor.

Atât în modelul lui Vroom, cât și în cel propus de Lawler și Porter, recompensele pot să fie intrinseci sau extrinseci, iar comportamente diferite vor produce rezultate diferite. În funcție de caracteristicile lor de personalitate și de scopurilor lor finale, oamenii vor prefera uneori recompensele intrinseci, alteori pe cele extrinseci. Un individ se poate comporta

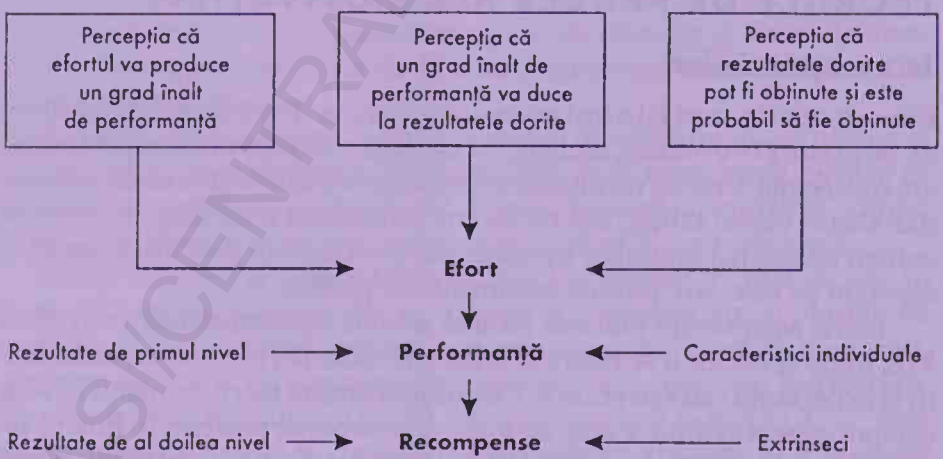


Figura 10.2 *Teoria așteptărilor: un model de comportament*
Sursa: Porter și Lawler (1968)

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

într-un anume fel pentru că ţinteşte să obţină o recompensă extrinsec legată de satisfacerea unei nevoi, pe când un alt individ se va comporta diferit, pentru că ţinteşte spre obţinerea unei recompense intrinsec legată de satisfacerea unei nevoi.

Teoria echităţii-inechităţii

Această teorie de proces a motivaţiei (Adams, 1961) are la bază conceptul justeţii, sau, mai corect spus, al *schimbului echitabil*. Ştim că oamenii se aşteaptă la anumite rezultate, în urma comportamentului pe care-l adoptă, dar care este percepţia lor cu privire la valoarea acestor rezultate? Într-o situaţie organizaţională, spre exemplu, cum se compară valoarea contribuţiei de muncă a angajatului, cu valoarea rezultatului obţinut în urma muncii — o plată cinstită pentru o zi de muncă cinstită? Aceasta este o chestiune de valoare *percepută*. Oamenii au anumite percepţii asupra ambelor valori, intrinseci şi extrinseci şi s-ar putea să-şi pună întrebarea "Recompensa primită merită efortul pe care îl fac eu?".

Ideea centrală a teoriei lui Adams este că efortul de muncă va fi motivat de dorinţa de echitate percepută:

- Acolo unde valoarea recompensei este percepută ca depăşind valoarea contribuţiei de muncă, efortul va spori, din cauza unor sentimente de vinovăţie sau stânjeneală.
- Acolo unde valoarea contribuţiei este percepută ca depăşind valoarea recompensei, efortul de muncă va scădea, într-o încercare de restabilire a echilibrului.

Este foarte probabil, totuşi, ca percepţia individului în ce priveşte justeţea sau *schimbul echitabil*, în privinţele menţionate mai sus, să-i influenţeze comportamentul, mai degrabă decât exclusiv efortul de muncă. O alternativă la sentimentele de vinovăţie sau jenă, de exemplu, ar putea fi teama, mai ales acolo unde valoarea recompensei este considerabil mai mare decât valoarea contribuţiei angajatului. Lucrătorul ar putea decide să se prefacă doar că este ocupat, ca şi cum nu şi-ar mai vedea capul de atâta treabă, fără a depune efectiv niciun efort suplimentar de muncă. Acolo unde efortul este perceput ca fiind mai mare decât recompensa, individul ar putea decide ca, în loc să-şi diminueze efortul de muncă, să-şi revizuiască percepţiile asupra valorii, pe baza ideii că "la urma urmei, recompensa li se pare acceptabilă celor care execută aceleaşi sarcini ca mine". Alternativ, individul ar putea decide să-şi caute alt loc de muncă, unde valoarea percepută a recompenselor se potriveşte cu cea a contribuţiei sale.

REZUMATUL TEORIILOR MOTIVAȚIEI

Adepții teoriilor de conținut pun accentul pe importanța factorilor ambientali şi intrinseci muncii pe post, afirmând că angajații sunt mai mult sau mai puțin motivați de prezența sau absența factorilor doriți. Adepții teoriilor de proces, pe de altă parte, spun că oamenii *aleg* să se comporte în anumite moduri pentru că se aşteaptă să obțină rezultatele dorite. Un *proces mental* este cel care ne motivează în direcția unui anume tip de comportament, iar noi, înainte de a trece la acțiune, speculăm sau previzionăm care vor fi rezultatele. Este important pentru manageri şi pentru practicienii de RU să aibă o înțelegere solidă a lucrurilor care îi motivează pe oameni să muncească. Motivația conduce la performanță, iar gradul în care un individ bine pregătit şi instruit îşi va da toată silința să execute o sarcină este determinat de gradul în care se simte motivat să facă acest lucru.

Studiul de caz 11: Valori relative

Gerry Reed, un muncitor necalificat, lucra într-o zi la unul dintre cele două clădiri de birouri pe care le construiau două firme diferite, pe cele două părți opuse ale străzii, într-un nou centru industrial din afara oraşului. Gerry tocmai se aşezase să-şi ia masa de prânz, când, aruncându-şi privirea peste drum, l-a văzut pe vărul lui Pete, şi el muncitor necalificat în construcții, lucrând la clădirea din față, aşa că a traversat ca să schimbe două vorbe cu el şi pe urmă au mâncat împreună. După un schimb inițial de salutări şi de veşti despre familia fiecăruia, conversația lor a ajuns la salarii, iar Gerry a descoperit că vărul Pete câştiga cu 1,50 £ pe oră mai mult decât el, deşi făceau amândoi exact aceeaşi muncă.

În tot restul timpului rămas până la terminarea celor două blocuri, Gerry şi Pete s-au văzut de nenumărate ori peste drum, şi-au zâmbit şi şi-au făcut reciproc cu mâna, dar n-au mai stat la taclale; şi Gerry nici nu s-a mai dus vreodată să ia masa de prânz cu Pete. În loc de aceasta, Gerry a preferat să stea pe şantierul lui şi să mănânce cu tovarăşii lui de muncă, toți fiind plătiți la acelaşi tarif ca şi el.

Întrebare: Gândindu-vă la ideile exprimate în teoriile de conținut şi cele de proces ale motivației, discutate mai sus, ce idei teoretice credeți că se apropie cel mai mult de comportamentul lui Gerry? Ce alte acțiuni sugerează aceste teorii că ar mai putea întreprinde Gerry?

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În ciuda criticilor aduse teoriilor de conținut ale motivației, fără îndoială că majoritatea angajaților se simt motivați de recompense extrinseci cum ar fi banii, relațiile amicale cu colegii de la locul de muncă și o atitudine managerială care le oferă recunoaștere, respect și considerație. De asemenea, tot atât de adevărat este că, atunci când au în față mai multe direcții alternative de acțiune care ar putea duce la rezultatele dorite, oamenii vor parcurge procesul mental de alegere a celui mai potrivit comportament.

În plus, este important să avem mereu în vedere elementul diferențelor individuale. Fiecare om își are propriile atitudini unice față de muncă, față de postul său și față de organizație, și nu toți oamenii sunt stimulați de aceiași factori de motivare sau de aceleași tipuri de rezultate posibile.

SISTEMELE DE EVALUARE A PERFORMANȚEI

Mai întâi, această secțiune descrie și analizează critic abordările tradiționale folosite în gestionarea performanței individuale — abordări care, în Marea Britanie, continuă să fie larg utilizate. Mai departe, vom trece la discutarea abordărilor moderne.

Activitățile de managementul performanței sunt destinate să evalueze și să îmbunătățească performanța angajaților. Modul cum se desfășoară aceste activități a fost mult revizuit față de anii '80, când MRU a atras atenția asupra importanței pe care o are performanța ca mijloc de realizare a avantajului competitiv. Unele organizații, însă, fie au ignorat total, fie au adoptat doar parțial principiile și practicile MRU, iar în economia Marii Britanii din ziua de azi există o mare varietate de sisteme de evaluare.

Recompensă și potențial

Multe organizații folosesc sisteme care cuprind mecanisme pentru calcularea pe baza performanței individuale a remunerării pe care angajatul urmează s-o primească în viitor și a gradului în care este apt pentru promovare. Sistemele de această natură presupun adeseori utilizarea unor mecanisme complexe de calcul, destinate să culmineze cu "notarea" celui evaluat. Modul cum este el tratat apoi, în termenii salarizării și ai perspectivelor de promovare, depinde de mărimea notei primite. Evident, asemenea sisteme trebuie să fie echitabile, iar evaluarea să se întemeieze pe dovezi valide.

Trei tipuri de evaluare

S-a sugerat că performanța, plata şi promovarea sunt cele trei scopuri principale ale evaluării şi că fiecare dintre ele ar trebui să-şi aibă propriul sistem separat (Randell *et al*, 1984). Dacă puneți salariul pe agenda de discuții a unui interviu de evaluare, atunci este foarte probabil să predomine în mintea angajatului evaluat *plata*, şi mai puțin *performanța*.

În ce priveşte promovarea, chiar dacă interviul de evaluare este condus aşa cum se cuvine, rezultatele informaționale nu vor fi relevante pentru nicio decizie de promovare. Cu alte cuvinte, faptul că un individ are o performanță bună pe post s-ar putea să indice o performanță similară pe un alt post (cel pe care angajatul ar putea fi promovat) doar dacă necesarul de cunoştințe şi aptitudine ar rămâne acelaşi. Or, în cazul promovării, de obicei nu este aşa. În orice caz, procesul folosit pentru identificarea şi selectarea angajaților cu potențialul de adopta un grad sporit de responsabilitate este diferit de cel folosit pentru evaluarea performanței. Atunci când luați pe cineva în considerare pentru promovare, încercați să-i *previzionați* performanța pe post, la fel cum ați face în cadrul selecției pentru angajare.

Rezultatele evaluării performanței pot fi folosite într-o varietate de scopuri. Pe lângă cele menționate mai sus, ele pot fi oricare dintre următoarele:

- pentru întărirea standardelor de performanță;
- pentru convenirea standardelor viitoare;
- pentru motivarea celui evaluat;
- pentru identificarea cerințelor de instruire;
- pentru atacarea eventualelor probleme întâmpinate de cel evaluat;
- pentru a sprijini progresul în parcurgerea planului de dezvoltare personală a celui evaluat.

Stabilirea criteriilor de evaluare

Indiferent ce abordare se utilizează, criteriile după care se va face evaluarea trebuie să-i fie clare atât persoanei care o desfăşoară, cât şi angajatului. Drept criterii sunt folosiți factorii esențiali care sunt identificați prin analiza postului; cerințele de performanță, în termenii standardelor, se stabilesc atunci când postul este descris prima oară.

SISTEMELE TRADIȚIONALE

Există mai multe abordări în cadrul modelelor tradiționale de evaluare a performanței, dar cea cu care sunt obișnuiți cei mai mulți manageri și angajați îl implică pe manager într-un interviu anual cu fiecare angajat individual, având ca scop o analiză de bilanț a performanței de muncă realizate de aceștia din urmă. Etapele derulării acestui model sunt:

1. Cam cu două săptămâni înainte de data interviului, angajatului i se înmânează un *formular de autoevaluare*, destinat să-i ofere un mijloc cuantificat de evaluare a aspectelor-cheie din munca pe post. Ideea de la baza acestui demers este că întrebările din formular îi vor concentra angajatului atenția pe variatele caracteristici ale postului, determinându-l să-și facă o apreciere obiectivă a propriei performanțe.
2. Managerul primește și el un formular, pe care îl completează anterior interviului. Este important ca managerul să-l evalueze pe angajat în lumina unor informații valide și verificabile.
3. Cei doi se întâlnesc și stabilesc împreună, de comun acord, gradul în care angajatul a îndeplinit standardele cerute.

Cum funcționează sistemul

Elementele principale care au reieșit din analiza postului sunt puse pe o listă și fiecăruia i se stabilește o scară de evaluare. Factorii de pe listă includ caracteristici ale postului cum ar fi cerințele de cunoștințe și de aptitudini și, eventual, unele însușiri personale, cum ar fi inițiativa, inteligența, aptitudinile sociale etc., în funcție de natura postului și de cerințele sale. Angajații sunt apoi notați în funcție de gradul în care posedă acești factori. Scările de evaluare pot fi concepute în mai multe moduri (vezi Tabelul 10.3).

Tabelul 10.3 *Exemple de scări de evaluare*

Scară de evaluare numerică	1	2	3	4	5
Scară continuă	Scăzut ⟶		Mediu ⟶		Ridicat
Scară de diferențiere semantică	1 Slab	2 Suficient	3 Bun	4 Foarte bun	5 Excelent

SCĂRILE DE EVALUARE CU ANCORE COMPORTAMENTALE (BARS)

Acest model este mai recent decât oricare dintre cele tradiționale şi se deosebeşte de ele prin aceea că încearcă să măsoare performanța în termenii comportamentului. Aceasta înseamnă ceea ce face individul efectiv, mai degrabă decât capabilitățile sau alte însuşiri, deşi calitățile personale, cum ar fi inițiativa, se deduc uşor din ceea ce individul reuşeşte să realizeze. Scările pentru acest model sunt alcătuite după discuții, observarea comportamentului şi analiză, de obicei în cadrul unui grup alcătuit din manageri, practicieni de RU şi, uneori, consultanți externi. Analiza postului este vitală pentru acest proces, dat fiind că primul obiectiv constă în identificarea categoriilor-cheie de performanță din fiecare post sau *familie de posturi*.

După ce categoriile au fost identificate şi verificate, managerii şi practicienii de RU furnizează exemple de performanță *slabă*, *medie* şi *bună*. Numărul de categorii sau de ancore repartizate fiecărui post variază în funcție de structura şi de complexitatea postului. Fiecărei categorii i se atribuie o valoare numerică pe o scară de diferențiere semantică, de exemplu între 1 şi 7, unde 1 reprezintă "cea mai puțin eficientă performanță" şi 7 reprezintă "cea mai eficientă performanță", performanța în acest context referindu-se la comportamentul efectiv adoptat în cursul îndeplinirii muncii pe post.

Critici la adresa sistemelor de evaluare

Deşi modelul BARS a fost salutat drept un progres însemnat în evaluarea performanței, experiența ulterioară în aplicarea lui a arătat că munca de pregătire — identificarea categoriilor de performanță, elaborarea scărilor şi aşa mai departe — era costisitoare şi consumatoare de timp. Toate sistemele de evaluare trebuie să fie revizuite din când în când, de exemplu atunci când schimbările organizaționale dau naştere necesității de redefinire a posturilor, şi s-a constatat că revizuirea sistemului BARS constituie un proces anevoios.

Trebuie de asemenea să ținem seama de faptul că toate sistemele de evaluare sunt supuse subiectivității din partea managerului şi a angajaților. Metoda BARS reduce efectul acestui fenomen, grație consensului, dat fiind că există mai multe persoane care stabilesc criteriile de performanță. Din păcate, însă, există un factor dominant care poate, în cel mai rău caz, să submineze întregul sistem, iar în cel mai bun caz, să nu afecteze decât rezultatul unei singure evaluări. Acesta este ceea ce s-ar putea numi *efectul*

relațional, care, în termeni foarte simpli spus, se referă la cât de bine se înțeleg unul cu celălalt managerul şi angajatul.

În problema subiectivității, Ian Roberts (2001) spune că "Inerentul caracter subiectiv al procesului de evaluare poate duce la acuzații de favoritism, părtinire şi judecată arbitrară". În timpul unui studiu desfăşurat de Geary (1992, pag. 46), unul dintre angajați a declarat: "Evaluarea care ți se face depinde de supervizorul tău. Dacă te simpatizează sau socializezi cu el, ai şanse mai mari să obții o evaluare bună!"

Încă o problemă este indiferența sau lipsa de interes, care fac ca procesul să devină un fel de exercițiu mecanic de completare a unor formulare: un ritual anual în cadrul căruia managerul şi angajatul se întâlnesc doar ca să completeze nişte formulare, care apoi vor sfârşi prin a aduna praful într-un fişet din "biroul de personal".

ABORDĂRI MAI RECENTE

Din anii '80 încoace, atitudinile organizațiilor față de managementul personalului s-au schimbat. În organizațiile care au adoptat principiile şi practicile MRU, cu structurile sale suple şi aplatizate, managerul şi angajatul au o relație de muncă apropiată. Vechea şi demodata relație de tip "şef-subaltern" a fost înlocuită de ceea ce seamănă mai mult a relație de parteneriat profesional.

Acordul/contractul de performanță

În situația descrisă mai sus, managerului şi angajatului le vine mai uşor să ajungă la un acord în ce priveşte cerințele de performanță şi domeniile esențiale de rezultat ale muncii pe post. Acest lucru poate fi transformat într-un *acord* sau *contract de performanță*. Acordul, aşadar, se bazează pe ipoteza că angajatul este perfect conştient de ceea ce se aşteaptă de la el în termenii performanței şi de modul cum va fi evaluată performanța lui.

FEEDBACKUL CIRCULAR

Această abordare este mai nouă şi are o popularitate crescândă. Denumită alternativ şi *evaluare din mai multe surse*, ideea, aşa cum a fost descrisă de Ward (1995), este de "Culegere sistematică şi comunicare inversă a datelor despre performanța unui individ sau a unui grup, derivate din aprecierea făcută de mai multe persoane cointeresate."

Ce se întâmplă este că oamenii cu care angajatul individual are contact zi de zi furnizează aprecieri asupra performanței lui, prin completarea unui chestionar care cuprinde o scară de evaluare (vezi Tabelul 10.3) destinată să măsoare competențele. Aceste date sunt apoi introduse în cadrul procesului, spre colaționare (vezi Figura 10.3).

Printre persoanele cointeresate la care se referă Ward (mai sus) pot fi incluse următoarele: şeful direct al angajatului, angajați de acelaşi rang cum ar fi colegii de echipă şi alți colegi, clienți interni şi externi, furnizori, alți colegi de muncă şi subordonați. Evident, anterior evaluării formale, managerul şi angajatul posedă deja mare parte din informațiile despre criterii care vor fi folosite, dar este tot atât de evident că managerul nu va fi întotdeauna prezent, atunci când angajatul are contact cu persoanele cointeresate, în decursul activității sale pe post.

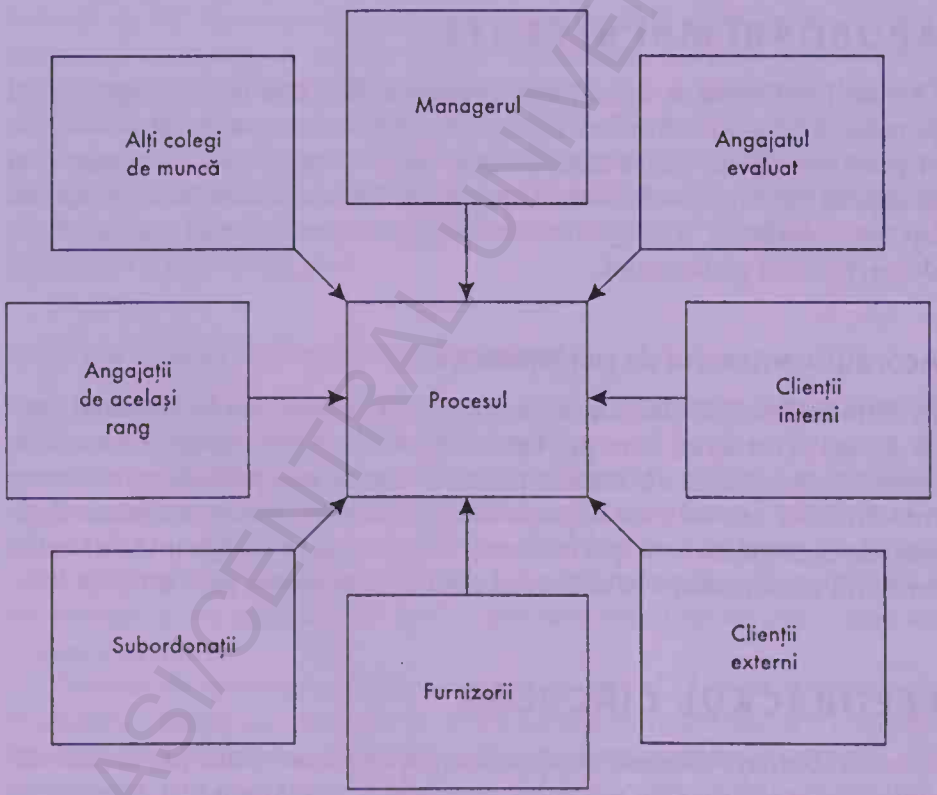


Figura 10.3 *Un model de feedback circular*

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În Figura 10.3 puteți vedea că toate persoanele cointeresate își comunică datele de evaluare în cadrul procesului. Am inclus un număr relativ mare de participanți, pentru a vă ajuta să vă faceți o idee despre amploarea posibilităților.

Utilizarea rezultatelor

Feedbackul circular este un model versatil, care servește atât scopurilor organizației, cât și celor individuale. De exemplu, cercetarea a arătat că organizațiile îl folosesc în primul rând pentru evaluarea, dar și pentru managementul carierei și repartizarea resurselor umane (Handy *et al*, 1996). Rezultatele sunt utilizate și pentru decizii privind promovarea și salarizarea, deși aici există dovezi ale unor dezacorduri puternice.

Dezvoltarea angajaților

În timpul procesului de evaluare a performanței din trecut se pot identifica necesități de dezvoltare, dar managerul și angajatul pot aborda subiectul dezvoltării/instruirii și atunci când, de exemplu, stabilesc de comun acord obiectivele viitoare ale angajatului.

Managerii au fost auziți plângându-se adesea că modelul este costisitor și consumă mult timp, dar cercetarea menționată mai sus demonstrează fără dubiu că aduce beneficii considerabile. Armstrong (1999) afirmă că printre probleme se mai numără și următoarele:

- oamenii nu dau un feedback sincer sau onest;
- oamenii sunt supuși la stres, atunci când primesc sau dau feedback;
- procesul se bazează exagerat de mult pe tehnologie;
- prea multă birocrație.

ANALIZA DE BILANȚ A PERFORMANȚEI

Chiar dacă, în termeni moderni, managerii și angajații lucrează îndeaproape unii cu ceilalți, s-a instalat o tradiție conform căreia practica uzuală constă în organizarea unei analize anuale de bilanț al performanței fiecărui angajat. Prin tradiție, scopurile sunt următoarele:

- analizarea performanței angajatului pe parcursul perioadei de evaluare trecute;

BCU CONCEPTA UNIVERSITY LIBRARY

- identificarea necesarului de instruire/consiliere, atunci când se discută deficitele de performanță și dezvoltarea pe viitor;
- motivarea individului și stabilirea de comun acord a unor obiective viitoare și a unor standarde de performanță;
- convenirea unor aranjamente pentru dezvoltarea viitoare și, în particular, discutarea și schimbul de idei cu privire la planul de dezvoltare personală al angajatului.

Importanța

Managerul trebuie să-i acorde importanța cuvenită acestui eveniment și să se *vadă* că face acest lucru. În ochii angajaților, interviul este foarte important; de obicei, ei sunt bine pregătiți când vine ziua stabilită și fac un efort deosebit să aibă un aspect îngrijit.

Pauză de gândire

Cum v-ați simți dacă după ce v-ați dat atâta osteneală să vă pregătiți, când ați intra în sala de interviu, ați descoperi că managerul este în criză de timp, nu-l interesează decât să completeze cât mai repede formularele și (aspectul cel mai deranjant!) pare să fie cu mintea în cu totul altă parte, în timp ce dumneavoastră vorbiți?! Se mai întâmplă...

Pregătirea

Locului de desfășurare trebuie să i se acorde o atenție deosebită. Interviul trebuie desfășurat într-un loc unde ambii interlocutori pot fi siguri că nu-i va deranja nimeni (de exemplu, într-o încăpere mai izolată, unde nu există telefon sau alte mijloace de întrerupere). Analiza ca atare trebuie să fie planificată cu mult timp înainte și trebuie să i se rezerve un interval adecvat de timp. Toate documentele și informațiile relevante trebuie să fie studiate, iar formularele să fi fost deja completate cu eventualele informații care trebuie să fie consemnate. Acest lucru preîntâmpină necesitatea de a lua notițe detaliate în timpul interviurilor, astfel încât ambele părți să-și poată dedica în totalitate atenția una celeilalte.

Rezultatele de urmărit

La sfârșitul interviului, angajatul trebuie să părăsească încăperea în care a avut loc interviul:

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- convins că managerul este perfect conştient de situaţia sa de muncă;
- ştiind exact ce anume îl aşteaptă pe viitor, în termenii standardelor şi obiectivelor de atins, şi convins că acestea pot fi atinse;
- înțelegând că se vor face aranjamente pentru eliminarea eventualelor decalaje de cunoştinţe sau aptitudini;
- cu un sentiment general că percepţiile, deciziile şi acţiunile convenite au fost juste şi rezonabile;
- motivat să aibă o performanță bună.

Stilul de intervievare

Interviul a fost definit ca fiind o conversaţie cu un scop anume. Scopul aici este de a face schimb de opinii şi informaţii despre performanța angajatului. Evident, managerul conduce desfăşurarea interviului, dar el trebuie să-i îngăduie şi angajatului o participare egală. Wright şi Taylor (1984) identifică un număr de cinci stiluri de intervievare şi afirmă că gradul de participare dintr-o parte sau cealaltă este determinat de stilul pe care managerul alege să-l adopte. Stilurile sunt după cum urmează:

- *"Spune"*. Este stilul care produce cel mai unilateral interviu. De regulă, este folosit de managerul autoritar, care nu simte nevoia să discute chestiunile, pentru a obține informații. Managerul nu-şi ascultă interlocutorul, deci interviul nu va lua decât foarte puțin timp. Această abordare este foarte demodată, în care managerul porneşte de la premisa că opiniile angajatului nu au nicio importanță.
- *"Spune şi convinge"*. Destul de asemănător cu stilul "spune", mai puțin faptul că atitudinea managerului este mai degrabă persuasivă, şi mai puțin autoritară. Folosind exprimări cum ar fi "Ştii că am dreptate!", managerul domină interviul, iar angajatului nu-i mai rămâne decât să aibă sentimentul că lucrurile pe care le-ar fi avut el de spus contează prea puțin.
- *"Spune şi ascultă"*. Aici, managerul deschide discuția cu propria analiză asupra performanței angajatului, evidențiind domeniile unde rezultatele au fost foarte bune şi semnalându-le pe cele unde este loc de mai bine şi, eventual, de dezvoltare. Apoi, managerul îl invită pe angajat să răspundă la ceea ce a avut el de spus. Deşi în cadrul acestui stil managerul păstrează în totalitate controlul, angajatului i se oferă posibilitatea să-şi exprime opiniile.
- *"Întreabă şi spune"*. Mai întâi, managerul îl chestionează pe angajat în legătură cu performanța sa, iar angajatul îi furnizează o

explicație. Apoi, managerul preia din nou controlul, spunându-i angajatului ce acțiuni să întreprindă în continuare şi expunându-i deciziile pe care le-a luat el, managerul, în legătură cu dezvoltarea viitoare a angajatului.

- *"Rezolvarea în comun a problemelor"*. Acesta este un stil în cadrul căruia managerul şi angajatul participă în mod egal la întregul proces, începând cu analizarea trecutului şi terminând cu stabilirea planurilor pentru viitor. Accentul se pune pe viitor, iar managerul adoptă o atitudine de susținere şi consiliere, mai degrabă decât să stea pur şi simplu acolo şi să-i spună angajatului ce a făcut şi ce urmează să facă. Angajatul este pozitiv încurajat să analizeze posibile soluții la eventualele probleme întâmpinate, iar managerul îi oferă îndrumări cu referire la un plan de dezvoltare personală.

Aceste descrieri ale stilurilor de intervievare spun mai multe despre manager, decât despre angajat. Abordarea de rezolvare în comun a problemelor este evident cea mai productivă. Unor angajați, totuşi, a căror performanță este departe de a fi satisfăcătoare, trebuie să li se dea instrucțiuni foarte clare şi directe, în termeni imperativi, relativ la modul cum trebuie să-şi îmbunătățească performanța.

Pauză de gândire

S-a spus că evaluarea performanței arată bine ca idee pe hârtie, dar în practică nu funcționează bine decât rareori. Credeți că există vreun sâmbure de adevăr în această afirmație? Dacă da, de ce?

PLANUL DE DEZVOLTARE PERSONALĂ (PDP)

Armstrong (1999) include planificarea dezvoltării personale (PDP) ca pe o componentă esențială a managementului performanței, iar CIPD îşi încurajează membrii să se dezvolte şi să-şi asume responsabilitatea pentru propria dezvoltare profesională continuă (DPC).

Definiție

Planificarea dezvoltării personale (PDP) este un proces dinamic. Planul în sine este o schiță care descrie modul cum vă propuneți să învățați şi să vă perfecționați, pe dumneavoastră şi realizările dumneavoastră de până acum. Aveți nevoie de cooperarea activă a managerului dumneavoastră

funcțional sau a unui practician de RU, care să vă îndrume pe parcursul acestui proces, deşi rămâneți direct responsabil pentru propria dezvoltare viitoare.

Cum se face

Gannon (1995) propune trei etape principale ale planificării:

1. Analizați situația curentă şi nevoile de dezvoltare.
2. Stabiliți-vă obiective, în termeni cum ar fi îmbunătățirea performanței pe postul actual, îmbunătățirea aptitudinilor existente sau dobândirea unora noi, extinderea cunoştințelor relevante, dezvoltarea unor domenii specifice de competență, mişcarea în sus sau laterală în cadrul organizației, pregătirea pentru schimbare în rolul actual.
3. Întocmiți un plan de acțiune.

Cine beneficiază de pe urma PDP?

Există două mari considerente în ceea ce priveşte PDP. În primul rând, organizația are nevoie ca dumneavoastră să vă dezvoltați, pentru a vă spori şi îmbunătăți performanța. În al doilea rând, există şi propriile dumneavoastră nevoi din punctul de vedere al înaintării în carieră. Dumneavoastră vă dezvoltați competențe transferabile, vă amplificați repertoriul de cunoştințe şi aptitudini şi, prin aceasta, vă sporiți flexibilitatea şi capacitatea de angajare în muncă. Aceste considerente nu se exclud reciproc, din moment ce vă puteți centra planificarea în jurul postului actual. Puteți să realizați în paralel toate aceste lucruri, prin:

- identificarea nevoilor dumneavoastră de dezvoltare şi stabilirea unor obiective de învățare;
- stabilirea costurilor şi a termenelor de timp pentru planul dumneavoastră (majoritatea angajatorilor vor subscrie la aceasta);
- utilizarea unei game variate de metode de dezvoltare;
- conştientizarea propriului dumneavoastră stil de învățare şi exploatarea lui în avantajul dumneavoastră;
- identificarea unor surse adecvate de informații relevante şi de susținere practică;
- păstrarea unei evidențe cuprinzătoare a dezvoltării dumneavoastră curente şi viitoare.

Un PDP este alcătuit din ceea ce ați învățat în trecut, ceea ce învățați în prezent şi ceea ce veți învăța în viitor. Mai întâi, aceasta presupune să reflectați la experiențele avute în trecut şi la cele actuale şi să notați

pe hârtie ce ați învățat din ele. În al doilea rând, trebuie să vă clarificați poziția curentă, analizând și notând competențele pe care le posedați în prezent. În al treilea rând, puteți astfel să identificați punctul din care începe planificarea dumneavoastră viitoare.

Activități de învățare

Nu trece nicio zi în care să nu învățați ceva într-un fel sau altul:

- prin toate experiențele în care ascultați ceea ce au de spus alții;
- prin observarea a ceea ce fac alții și cum o fac;
- prin rezolvarea unor probleme la serviciu, acasă și în comunitatea dumneavoastră locală;
- ajutându-i pe alții să se dezvolte, oferindu-le îndrumare;
- citind cărți și articole de bună calitate și urmărind documentare TV.

Prin tradiție, oamenii se orientează inițial spre cursuri formale de instruire, pentru a se dezvolta, și fără îndoială că dacă sunteți motivat să învățați și alegeți cu mare grijă cursurile urmate, din punctul de vedere al relevanței pentru nevoile dumneavoastră, veți reuși să vă amplificați bagajul de cunoștințe și competențe. Există totuși câteva surse suplimentare de învățare, iar lista dată în continuare nu conține decât o mică parte dintre ele:

- *Învățarea în sistem electronic (e-learning).* Tehnologia informației a făcut posibil să învățați stând în fața unui calculator.
- *Participarea la proiecte și sarcini speciale.* Aceasta înseamnă învățare prin experiență. De obicei, va trebui să rezolvați probleme și să participați la instruire profesională. Trebuie să învățați, ca să vă puteți achita mulțumitor de sarcinile de muncă repartizate.
- *Învățarea de la alții.* Uitați-vă cum procedează alți oameni, în munca lor. Trebuie să-i identificați pe cei despre care toată lumea consideră că sunt buni la ceea ce fac. Stați de vorbă cu ei și aflați de ce fac lucrurile așa cum le fac.
- *Studierea fișelor de post și a definițiilor rolurilor.* Alegeți posturi de un nivel superior în structura organizației sau posturi la care aspirați. Studiați-le în ideea de a identifica necesarul de cunoștințe și de competențe pentru efectuarea muncii de pe post.

Autoevaluarea

Pe măsură ce faceți progrese, scrieți pe hârtie detaliile dezvoltării dumneavoastră și analizați-vă periodic situația. Aceasta presupune să vă studiați

planul şi să-l actualizați, notând ceea ce ați învățat de curând şi hotărând care este cea mai bună cale mai departe. Un moment indicat pentru a face acest lucru este imediat după interviul de evaluare de la serviciu, atunci când aveți la îndemână toate observațiile şefului dumneavoastră, în paralel cu sugestiile pe care vi le-a făcut în privința dezvoltării dumneavoastră viitoare.

Propunere de proiect

În organizația dumneavoastră sau una pe care o cunoaşteți bine, analizați sistemul de evaluare a performanței, în ideea posibilei lui actualizări şi îmbunătățiri. Fiți pregătiți să răspundeți la întrebarea de ce schimbările propuse de dumneavoastră ar îmbunătăți sistemul.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini managementul performanței?
2. Ce este performanța?
3. Ce factori influențează performanța?
4. Cum ați diferenția factorii *intrinseci* postului de cei *extrinseci*?
5. Credeți că teoria X–Y a lui McGregor descrie atitudinile managerilor sau pe cele ale angajaților?
6. De ce este important să se facă evaluarea performanței angajaților?
7. Cum ar putea organizația să utilizeze rezultatele unui proces de feedback circular?
8. Ce stil de intervievare credeți că ar fi cel mai productiv?
9. Cum ați defini planificarea dezvoltării personale?
10. Cine are de câştigat din planificarea dezvoltării personale şi în ce moduri?

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 11

Relația de muncă

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să fiți capabil să definiți relația de muncă și să-i înțelegeți cadrul juridic;
- să înțelegeți contractul de muncă și principalele prevederi legale care contribuie la reglementarea relației de muncă;
- să înțelegeți contractul psihologic;
- să înțelegeți procesul de negociere colectivă;
- să înțelegeți drepturile contractuale și legale ale angajaților;
- să fiți capabil să explicați procesul de justiție internă;
- să fiți capabil să contribuiți cu eficacitate la rezolvarea litigiilor, a plângerilor și a problemelor de disciplină.

INTRODUCERE

Scopul acestui capitol este să vă ajute să înțelegeți relația de muncă și elementele care îi determină structura formală și cea informală. Aceasta cuprinde drepturile și obligațiile contractuale și legale ale angajatorului și angajatului; importanța contractului psihologic în cadrul relației de muncă; și regulile și procedurile instituite pentru gestionarea relației de muncă în plan colectiv și la nivel individual.

RELAȚIA DE MUNCĂ

În termeni foarte simpli, aceasta înseamnă exact ceea ce se și spune: că există o relație între angajator și angajat. Există aspecte formale și informale

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ale acestei relații și ambele părți au drepturi, obligații și așteptări. Latura formală este reglementată prin prevederile *contractului de muncă*, iar în Marea Britanie legislația stabilește norme comune pentru desfășurarea relației de muncă. Legislația relevantă va fi discutată și explicată într-o secțiune ulterioară a capitolului de față. În termeni foarte generali, se poate spune că latura informală a relației este guvernată de ceea ce a primit denumirea de *contract psihologic*, pe care de asemenea îl vom discuta ulterior.

DIFERENȚE ÎNTRE CONTRACTE

Toți angajații au un contract de muncă. Deși contractul se bazează pe ceea ce ambele părți au convenit a fi un *schimb echitabil* (timpul și priceperea angajatului, în schimbul unui salariu sau al unei retribuții), el diferă de un contract comercial, cum ar fi cel de vânzare-cumpărare a unei case sau mașini. Contractele de acest fel au date de executare, alături de termeni și condiții, care fac parte integrantă din contract. Contractul de muncă, pe de altă parte, este de tip continuu, în sensul că ambele părți intenționează ca el să curgă mai departe, până în momentul în care una dintre părți decide să pună capăt relației.

Definiție: relația de muncă

Relația formală care există între organizație și angajat este reglementată și definită prin contractul de muncă. Părțile angajate în această relație sunt organizația, ca persoană juridică, managerii, angajații și reprezentanții lor.

Componentele unui contract

Orice contract conține patru elemente principale:

- ofertă;
- acceptare;
- valoarea considerată (prețul);
- intenția de a da naștere unei relații juridice.

Exemplul 12: Cumpărarea unei mașini

Vi s-a întâmplat vreodată să cumpărați o mașină la mâna a doua? Cum au decurs lucrurile? Mașina era de vânzare, dumneavoastră

v-a plăcut și ați început să negociați un preț. În cele din urmă, ați făcut o *ofertă* pentru mașina respectivă. Oferta dumneavoastră se poate să fi fost pentru o sumă sub prețul inițial cerut de vânzător, dar acesta totuși v-a *acceptat* oferta. Vânzătorul a acceptat-o luând în *considerare valoarea* ei drept prețul de cumpărare convenit. Apoi ați redactat un contract pe care l-ați semnat amândoi. Îi dați vânzătorului banii, iar el vă dă mașina. Mașina vă aparține acum; *relația juridică* a luat sfârșit; contractul a luat sfârșit.

Spre deosebire de tipul de contract descris în exemplul de mai sus, unde termenii și condițiile au fost convenite o dată pentru totdeauna, termenii și condițiile din contractul de muncă sunt permanent supuse renegocierii și schimbării.

Termenii și condițiile contractului de muncă

Acestea se împart în trei categorii:

1. *Termeni și condiții exprese.* Aceasta este lista termenilor și condițiilor care guvernează și specifică detaliile contractului și care i se înmânează angajatului, în scris, de obicei la scurt timp după ce a devenit membru al organizației.
2. *Termeni și condiții implicite.* Acestea fac parte integrantă din contract, deși, de obicei, nu sunt date în scris. Se consideră, de exemplu, de la sine înțeles că angajatorul va fi corect și rezonabil și că va asigura un mediu de muncă sănătos.
3. *Termeni și condiții legale.* Angajatorul trebuie să respecte prevederile legislației muncii, care, de exemplu, impune standarde pentru protecția sănătății și securității, durata timpului de muncă, protecția datelor cu caracter personal și evitarea discriminării.

Pauză de gândire

Dacă aveți o slujbă cu timp întreg sau parțial, încercați să faceți distincție între cele trei tipuri de termeni și condiții din contractul dumneavoastră. Condițiile *exprese* ar trebui să fie ușor de identificat, dar puteți să le identificați și pe cele *implicite* și *legale*?

BCU IAȘI CENTRALA UNIVERSITARĂ LIBRARY

DIFERITE TIPURI DE CONTRACTE DE MUNCĂ

Aşa cum probabil ştiţi deja, există oameni care muncesc într-o organizaţie sau pentru ea şi care nu au un contract de muncă permanent şi continuu, aşa cum arătam mai sus. Există o mare varietate de moduri în care se poate ajunge la un acord de angajare, atunci când, de exemplu, un angajator are nevoie de anumite calificări, iar persoanele aflate în posesia calificărilor respective sunt dispuse să le ofere la schimb cu o remunerare. Aceste calificări pot fi necesare doar pentru o scurtă perioadă de timp, în care, de exemplu, se derulează un anume proiect special. Alternativ, pot exista sarcini pe care organizaţia trebuie să le execute intermitent, dar periodic. Pentru a putea acoperi un necesar variat de cunoştinţe şi aptitudini, organizaţiile oferă mai multe tipuri de contracte.

Contractul temporar

Acest tip de contract poate avea o dată de terminare specificată, sau, alternativ, contractul poate să nu includă o dată finală prestabilită, pe baza înţelegerii reciproce că postul nu este permanent. În ambele cazuri, lucrătorul nu poate să reclame o concediere abuzivă, nici nu are dreptul la plăţi compensatorii pentru disponibilizare. Un contract temporar poate fi transformat într-unul permanent, caz în care persoanei respective i se oferă un contract continuu şi pe durată nelimitată, în baza căruia devine oficial un angajat al organizaţiei, cu toate drepturile unui angajat permanent. Termenul "temporar" folosit în acest context nu trebuie confundat cu cel aferent postului de, să zicem, secretară temporară sau administrator temporar, în cadrul unei structuri de birou. Lucrătorii temporari de acest fel sunt angajaţi şi plătiţi de o agenţie, cu care organizaţia are un contract comercial pentru furnizarea de personal temporar.

Contractul cu termen fix sau durată determinată

Acest tip de contract are întotdeauna o durată clar specificată, explicitându-se data începerii şi data terminării lui. Oamenii sunt angajaţi pe contract cu durată determinată atunci când vin în organizaţie ca să desfăşoare un proiect anume sau, de exemplu, ca să-i ţină locul unui angajat permanent aflat în concediu maternal/paternal, în concediu prelungit de boală sau detaşat cu serviciul în altă parte. Cu toate că termenul este fix şi nu poate fi schimbat, lucrătorul beneficiază de unele dintre drepturile angajaţilor permanenţi, cum ar fi remunerarea în condiţii egale şi

contribuțiile la pensie. În plus, angajatorului nu-i este permis să-i ceară sau să-i impună lucrătorului să renunțe la dreptul de protecție împotriva concedierii abuzive sau de compensare în caz de disponibilizare (conform Legii raporturilor de muncă din 1999).

Contract fără ore-muncă garantate

În cazul acestui tip de contract, lucrătorului nu i se garantează niciun fel de muncă plătită. El însă trebuie să fie disponibil să vină şi să lucreze, atunci când este nevoie de el. Deşi nu pe mulți lucrători i-ar atrage o asemenea situație, unui profesor la pensie sau unei asistente medicale i-ar putea părea convenabil, fiindcă reprezintă posibilitatea de a câştiga un ban în plus. De exemplu, persoana respectivă ar putea fi chemată să-i țină locul unui angajat bolnav. Contracte fără ore-muncă garantate li se oferă şi vânzătorilor suplimentari în perioade de vârf ale anului, cum ar fi de Crăciun şi în luna ianuarie, când magazinele îşi soldează marfa rămasă. Alte organizații, cum ar fi cele care administrează parcuri de distracții, magazine din stațiuni turistice şi tarabe, oferă aşa-numite "contracte sezoniere", care practic sunt tot contracte fără ore-muncă garantate.

Pauză de gândire

Studiați ceea ce s-a spus mai sus despre diferitele tipuri de contracte, identificați tipul contractului dumneavoastră şi vedeți prin ce se deosebeşte de contractele prietenilor, colegilor de serviciu şi colegilor studenți. Ce tipuri de contracte au ei?

ÎNCETAREA CONTRACTULUI DE MUNCĂ

În cele din urmă, contractul de muncă ajunge la final şi există o mare varietate de circumstanțe în care acest lucru poate să se întâmple. Se poate ca satisfacția reciprocă a părților să nu mai existe (Torrington şi Hall, 1998), caz în care angajatorul şi angajatul cad de acord să se despartă. Cele mai des întâlnite rațiuni se împart în două categorii: în prima categorie, angajatorul este cel care decide încetarea contractului, iar în cea de-a doua, inițiativa îi aparține angajatului.

Desfacerea contractului din inițiativa angajatorului

Conduita angajaților atunci când lucrează pentru o organizație este guvernată de reguli şi reglementări, de proceduri şi de alte cerințe:

- *Concedierea din motive disciplinare.* Angajații care încalcă în mod repetat regulile organizației sau care nu-i respectă cerințele riscă să fie concediați, conform rezultatului unei audieri disciplinare și în funcție de gravitatea și frecvența abaterii comise. Angajatul concediat poate avea temei de apel la un tribunal de muncă, pentru concediere abuzivă.
- *Inaptitudinea fizică și/sau psihică pentru post.* Este perfect legitim pentru organizație să concedieze un angajat pe motivul că acesta s-a arătat flagrant inapt sau nepotrivit pentru munca pe post, ceea ce se poate referi la atitudine sau aptitudine. Se admite că organizația va fi avut prilejul de a-i testa angajatului în cauză cunoștințele, competența și personalitatea, anterior angajării, dar legea recunoaște faptul că pot apărea și erori.
- *Disponibilizarea.* Aceasta are loc atunci când organizația nu mai consideră necesar să întrețină un post sau set de posturi. În cazul unei asemenea încetări a raporturilor de muncă, angajatul are dreptul legal la primirea unei compensații. Angajatul poate avea și temei de apel la un tribunal de muncă, pe motiv de selecție nedreaptă spre disponibilizare.
- *Pensionarea.* Aceasta este declanșată de organizație atunci când angajatul a atins "vârsta de pensionare". Ce înseamnă acest lucru este că organizația poate să-i ceară angajatului să plece, din motive de vârstă, dar în unele cazuri, mai ales acolo unde angajatul posedă o calificare rară, organizația poate prefera să-l mai păstreze. Pe de altă parte, angajatul poate insista să plece, dacă așa dorește. Din nou, organizația îi poate oferi angajatului un contract cu timp parțial sau posibilitatea de a lucra în calitate de colaborator consultant.

Desfacerea contractului din inițiativa angajatului

Există o mare varietate de motive pentru care un angajat poate decide să încheie relația de muncă. În general, e vorba fie de motive personale, fie de motive legate de carieră, iar mai jos aveți câtea exemple reprezentative din fiecare categorie:

Rațiuni personale:
- pentru îngrijirea unei persoane apropiate care s-a îmbolnăvit;
- pentru mutarea într-o altă zonă sau țară;
- pentru a ieși dintr-o cultură ostilă sau a scăpa de colegi neprietenoși.

Rațiuni legate de carieră:
- demisia pentru a ocupa un post oferit de alt angajator;

- pentru urmarea unor studii cu cursuri de zi;
- dorința de schimbare a carierei.

Conceptul-cheie 11: interviurile la plecare

Interviurile la plecare pot fi utilizate avându-se în vedere mai multe scopuri. Datele care se culeg din ele le vor utile celor care gestionează raporturile de muncă şi planificatorilor de RU. Scopurile interviurilor la plecare sunt explicate şi discutate pe larg în Capitolul 4.

REGIMUL DE MUNCĂ FLEXIBIL

Contractele de muncă diferite de tipul continuu şi cu durată nedeterminată, cum ar fi cele *temporare, cu termen fix* şi *fără ore-muncă garantate*, au fost utilizate în economie încă din secolul XIX, într-o formă sau alta, dar în prezent, mai mult ca oricând altădată, ele devin un element tot mai comun al relației de muncă. În ziua de azi, organizațiile realizatoare de profit nu-şi pot permite să angajeze decât oameni ale căror productivitate, versatilitate, performanță generală şi voință de a fi flexibili se potrivesc cu nevoile organizației. Acest subiect este discutat mai pe larg într-o secțiune ulterioară a cărții. Pe moment, ajunge să spunem că sporirea gradului în care sunt folosite aceste tipuri de contracte a fost rezultatul imperativului ca organizațiile să fie eficiente competitiv. Pentru a obține un avantaj competitiv, organizația şi angajații ei trebuie să fie flexibili în modul cum răspund la ceea ce li se cere. În ce-i priveşte pe angajați, acest aspect se numeşte *flexibilitatea forței de muncă*.

Conceptul-cheie 12: orar de muncă flexibil

O organizație care aplică orarul de muncă flexibil abandonează tiparul rigid al zilei de muncă de la nouă la cinci, în cadrul căruia angajații lucrează în mod normal şapte ore pe zi, cu o oră de pauză la prânz. Orarul de muncă flexibil extinde programul de lucru în cadrul unei zile mai lungi, de exemplu începând cu ora 8 dimineața şi terminând cu ora 7 seara (ora de începere şi cea de încheiere variază de la o organizație la alta). În cadrul acestui aranjament, angajații lucrează mai departe acelaşi număr de ore, dar le este permis să le includă în momente diferite ale zilei, între ora de începere şi cea de încheiere a programului. De obicei, există un interval al zilei în care se impune să fie prezenți toți angajații (vezi Tabelul 11.1).

Tabelul 11.1 *Un exemplu simplu de orar flexibil pentru o zi cu şapte ore de muncă*

8.00 — 14.00	Angajaţii pot alege între ce ore lucrează
14.00 — 17.00	Toţi angajaţii trebuie să fie prezenţi
17.00 — 19.00	Angajaţii pot alege între ce ore lucrează

Se ţine evidenţa prezenţei la serviciu şi, în multe cazuri, cadrul de timp se fixează de-a lungul unei săptămâni cu cinci zile lucrătoare, nu zilnic, ceea ce înseamnă că angajatul trebuie să înregistreze o prezenţă medie de 35 de ore pe săptămână; în mod similar, tiparul de prezenţă poate fi stabilit de-a lungul lunii.

FLEXIBILITATEA FORŢEI DE MUNCĂ

Ceea ce noi am numit *flexibilitatea forţei de muncă* serveşte mai multor scopuri. În primul rând, reduce costurile; în al doilea rând, sporeşte probabilitatea de realizare a unui avantaj competitiv; şi în al treilea rând, pune organizaţia într-o postură în care poate să-şi ajusteze permanent mărimea şi competenţele forţei sale de muncă, astfel încât să răspundă rapid la cererile clienţilor. Există patru mari tipuri de flexibilitate a forţei de muncă:

1. *Flexibilitatea funcţională.* Aceasta presupune distribuirea prin rotaţie a personalului şi suplimentarea gamei de sarcini/posturi îndeplinite. Dat fiind că forţa de muncă este mai redusă numeric, ea trebuie să fie mai productivă (vezi secţiunea de mai sus despre "orarul de muncă flexibil"), iar managerii trebuie să regândească dezvoltarea angajaţilor, deoarece ei trebuie să fie policalificaţi pentru a putea face faţă cu eficacitate unei game mai diverse de sarcini.
2. *Flexibilitatea numerică.* Aceasta presupune modificarea efectivului forţei de muncă, pentru a se controla productivitatea în conformitate cu cererea. Cererea pieţei fluctuează nu doar cantitativ, ci şi din punctul de vedere al tipului de produs, al designului şi al specificaţiei. În cazul specificaţiilor multifuncţionale ale telefoanelor mobile, de exemplu, nu doar că specificaţia lor le face mai versatile, ci ele au devenit şi un obiect supus imperativelor modei de moment. Alte produse sunt şi ele afectate în mod similar, ceea ce face ca organizaţiile să fie obligate să-şi maximizeze aptitudinile personalului de înaltă calificare.
3. *Flexibilitatea temporală.* Acest tip de flexibilitate maximizează utilizarea spaţiilor şi dotărilor de producţie, făcând ca organizaţia să lucreze timp de 16 şi chiar 24 de ore pe zi. Aceasta înseamnă că unii angajaţi vor lucra

în schimburi, în timp ce alții, cum ar fi cei cu timp parțial și cei fără ore-muncă garantate, pot fi aduși să lucreze în orice moment. Flexibilitatea temporală exercită presiuni asupra infrastructurii organizației și asupra unor activități periferice, cum ar fi serviciile de curățenie, de servire a mesei și de securitate, dar gestionarea eficientă a acestor servicii va face ca beneficiile să depășească mult costurile.

4. *Flexibilitatea financiară.* Aceasta este menită să reducă costurile cu forța de muncă, corelând plata cu performanța. Trebuie însă avută mare grijă, pentru ca nivelul de salarizare să nu coboare sub "prețul pieței" (vezi Capitolul 12).

TIPARELE DE PREZENȚĂ

La baza măsurilor de flexibilizare a forței de muncă se află necesitatea îndeplinirii cerințelor economice, dar există și exemple de situații când sunt satisfăcute și nevoile angajaților individuali. După Foot și Hook (1999, pag. 156), îndeplinirea necesităților economice ale organizației poate fi sinonimă cu îndeplinirea necesităților angajaților, dacă organizația dorește să-și păstreze oamenii valoroși. Unii angajați constată că posibilitatea unor tipare variate de prezență la serviciu le poate fi utilă și convenabilă, în funcție de situația lor familială. Câteva moduri diferite de prestare a muncii au devenit mai larg utilizate în ultimii ani, și pe acestea le vom discuta mai jos.

Munca "telecomunicată" și lucrul în tele-centru

Progresele înregistrate în tehnologia informației și a telecomunicațiilor a făcut posibil ca angajații să lucreze pentru o organizație fără a fi prezenți fizic la sediul acesteia, cu excepția unor vizite ocazionale. Anumite categorii de angajați pot să-și exploateze cunoștințele experte de tehnologia informației la ei acasă sau într-un tele-centru.

Definiție: tele-centru

Acesta este un centru cu dotări tehnice utilizate în comun de un grup de oameni care lucrează la distanță de angajatorul lor sau prestează activități pe cont propriu. În unele cazuri, proprietarul tele-centrului este și cel care îl administrează. Prefixul *tele* vine din cuvântul grecesc pentru distanță sau depărtare. *Tele*viziunea și *tele*fonul, de exemplu, sunt mijloace de comunicare la distanță.

Lucrul la distanță

Un studiu desfăşurat de Huws (1996) descrie două categorii de lucru la distanță:

- Prima categorie este similară prestației de muncă telecomunicate, dar cuprinde şi munca în multiple locații, ceea ce înseamnă desfăşurarea activităților în mai multe locuri geografice, inclusiv în străinătate şi la punctele de lucru ale angajatorului.
- Şi această categorie seamănă cu ceea ce s-a spus mai sus, de exemplu include munca în tele-centre, dar cuprinde şi centrele de apel pentru servirea clienților, care, desigur, pot fi amplasate oriunde în lume (IDS, 1996).

Avantaje şi dezavantaje

Ca să revenim la chestiunea îndeplinirii atât a nevoilor individului, cât şi a nevoilor organizației, lucrul la distanță sau prestația telecomunicată are avantaje şi dezavantaje.

Avantajele pentru angajat

Acest gen de muncă îi poate atrage pe oamenii care suferă de dizabilități care le face dificilă deplasarea. De asemenea, îi poate atrage pe cei care trebuie să se îngrijească de rude vârstnice ori infirme. Acestor oameni s-ar putea să le surâdă mai mult beneficiile financiare ale muncii, decât asistența primită de la stat. Mai există şi factori suplimentari, cum ar fi, în primul rând, interesul față de munca prestată în sine; în al doilea rând, natura activității angajatorului; şi în al treilea rând, beneficiul psihic al sentimentului de a te simți util şi prețuit datorită muncii depuse.

Alte avantaje ar mai fi:

- *Orarul de muncă.* Unii oameni dau un randament maxim dimineața (aşa-numiții *matinali* sau *"ciocârlii"*), în timp ce alții sunt mai activi în cursul după-amiezii şi chiar seara (aşa-numiții *noctambuli* sau *"lilieci"*). În cea mai mare parte, este vorba de libertatea angajatului de a munci atunci când îi convine cel mai bine.
- *Costurile.* Costul şi stresul asociate cu deplasarea în spațiu sunt diminuate, deşi s-ar putea să existe unele costuri ascunse, asociate utilizării dotărilor de acasă sau din tele-centru.

Dezavantajele pentru angajat

Sunt oameni cărora le place singurătatea, pe când altora li se pare că lucrul în solitudine aduce cu sine o izolare socială nedorită. Unii autori susțin

că soluția la această problemă ar fi ședințele de instruire și informare, dar evenimentele de acest fel nu ocupă decât o fracțiune infimă din timpul total al angajatului. Este o problemă greu de rezolvat, dat fiind că organizarea unor evenimente suplimentare, ca soluție, poate fi deranjantă până la punctul în care performanța angajatului se vede diminuată.

Nu toți oamenii sunt la fel de atrași de ideea lucrului la distanță. Pe unii ideea îi tentează în mod categoric, pe când alții nici măcar nu vor să audă de ea. Probleme sunt întâmpinate de cei care asigură servicii de îngrijire și de oamenii cu dizabilități, care în mod normal nu-și pot permite luxul de a alege unde și când să muncească.

Activitatea 27

Gândiți-vă la problemele întâmpinate de oamenii care desfășoară un tip sau altul de muncă la distanță, mai ales la cei care, dacă ar avea de ales, ar prefera să lucreze în cadrul unei organizații. Puteți identifica vreo soluție la, să zicem, problema izolării sociale?

Avantajele pentru organizație

Prin angajarea unor lucrători la distanță, organizațiile economisesc bani, dat fiind că nu trebuie să furnizeze spații echipate pentru activitate, cum ar fi birouri, mobilier și alte dotări, chiar dacă, în mod normal, ele pun la dispoziție o unitate de lucru pentru acasă, incluzând un calculator, rechizite etc.

Dezavantajele pentru organizație

Angajații care fac prestație telecomunicată sunt mai greu de contactat, de multe ori, ceea ce poate fi o mare bătaie de cap, mai ales când este vorba de o problemă urgentă.

CONTRACTUL PSIHOLOGIC

Acesta este un contract care se întemeiază pe așteptările și convingerile subiective ale angajatului în legătură cu relația dintre el însuși și organizație. Contractul psihologic este unul tacit, nu negociat, și cuprinde presupuneri subiective făcute de ambele părți.

> O caracteristică majoră a contractelor psihologice este conceptul reciprocității — ideea că există o înțelegere comună și convenită asupra promisiunilor și obligațiilor pe care fiecare parte și le-a asumat față de cealaltă cu privire la muncă, plată, loialitate, angajament, flexibilitate, securitate și progresul în carieră.
>
> (Pointon și Ryan, 2004, pag. 250)

Cu excepția plății, toate aceste promisiuni și obligații sunt elemente pe care nu le veți găsi în contractul formal de muncă, dar ele sunt factori determinanți importanți ai comportamentului.

Edgar Schein a fost primul care a identificat acest concept și a folosit termenul de "contract psihologic". El a spus că "noțiunea unui contract psihologic implică faptul că există un set nescris de așteptări care rămâne operant în orice moment între fiecare membru al organizației și diverșii ei manageri, precum și alții din organizație" (Schein, 1965). Chiar și înainte de aceasta, teoreticieni respectați (Vroom, 1964; Katz și Kahn, 1978) au folosit termenul "așteptări comportamentale".

Spiritul reciproc al contractului psihologic este cel care îi motivează pe oameni să muncească, să obțină satisfacție din ceea ce fac, să capete sentimente de siguranță a locului de muncă, de apartenență și devotament și să se bucure de o cultură a încrederii și respectului reciproc. Toate acestea implică faptul că aspectul de *schimb reciproc* al contractului psihologic se manifestă sub forma unor așteptări bilaterale și a satisfacerii nevoilor.

Încălcarea contractului psihologic

Contractul psihologic trebuie să fie tratat cu foarte multă grijă. La fel ca în cazul oricărui alt tip de contract, el comportă posibilitatea — iar uneori chiar probabilitatea — de a fi încălcat. Acolo unde el este încălcat de organizație, moralul angajatului va fi grav afectat. Bunăvoința reprezintă unul dintre stâlpii de temelie ai relației pozitive dintre angajator și angajat. Ea conduce la un comportament informal reciproc avantajos din partea angajatului, cum ar fi executarea unor sarcini care nu se află pe lista îndatoririlor. Comportamentul de acest gen trebuie să fie protejat și stimulat, căci, dacă toată lumea nu ar face decât ceea ce scrie în fișa postului, și nimic altceva, niciodată nu s-ar mai realiza nimic. Poate fi nevoie de mult timp, pentru crearea bunăvoinței, dar pe de altă parte, un singur gest necugetat poate s-o distrugă definitiv.

Pauză de g ândire

Aveți sentimentul că există un contract psihologic între dumneavoastră și angajatorul actual? Ce anume așteptați de la angajatorul dumneavoastră și care să nu apară scris în contractul de muncă? Ce credeți că așteaptă angajatorul de la dumneavoastră? În plus, ce puteți spune despre cadrele didactice și despre universitatea dumneavoastră? Există și acolo vreun contract psihologic?

BCU "MICEA" UNIVERSITY LIBRARY

DREPTURILE LEGALE ALE ANGAJAȚILOR

Angajații au drepturi în baza clauzelor contractului de muncă pe care l-au semnat cu organizația, dar ei şi drepturi care le sunt conferite prin legislație, sub forma legilor votate în Parlament, cum ar fi salarizarea egală, protecția datelor cu caracter personal şi protejarea împotriva discriminării. O mare parte din această legislație îşi are originile în directivele Uniunii Europene.

Legislația britanică destinată să acopere drepturile angajaților este Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996 (ERA96). Înainte de această lege, drepturile angajaților erau prevăzute prin legislația de protecție a persoanelor încadrate în muncă, din care mare parte a fost legiferată în anii '70 şi '80. Legea ERA96 unifică prevederile legislației anterioare şi cuprinde adăugiri. Trebuie să avem în vedere faptul că legislația relativă la drepturile angajaților nu stipulează decât standarde minimale şi că multe organizații amplifică aceste standarde, de exemplu în ideea de a-şi păstra personalul valoros. Alternativ, la un acord asupra sporirii anumitor drepturi se poate ajunge prin negociere colectivă. În cartea de față, rațiuni de spațiu ne împiedică să acoperim toate drepturile legale; cele explicate mai jos nu sunt decât categoriile principale.

Declararea termenilor şi condițiilor angajării

Unul dintre cele mai importante drepturi ale unui angajat este de a primi o declarare a termenilor şi condițiilor angajării, în maximum două luni de la data venirii în organizație. Detaliile pe care legea impune să le cuprindă acest act adițional la contractul de muncă sunt:

- numele părților contractante;
- data de începere a angajării şi perioada de angajare continuă;
- numărul de ore de muncă;
- locul de muncă şi specificarea dacă este posibil să i se ceară angajatului să lucreze în altă parte;
- detalii privind remunerarea muncii: sumele de plată, cum se calculează şi care este frecvența de plată a salariului, de exemplu săptămânal sau lunar;
- titlul postului sau o scurtă descriere a obligațiilor şi atribuțiilor;
- drepturile de concediu;
- aranjamentele referitoare la absențele pe caz de boală şi la plata concediilor medicale;
- detalii privind planul de pensii;

- dreptul de a primi preaviz în cazul desfacerii contractului de muncă şi obligaţia de a da preaviz în cazul demisiei;
- data încetării contractului, dacă este un contract cu termen fix;
- orice eventuale prevederi ale unui acord colectiv care au influenţă asupra condiţiilor de muncă.

Manualul angajatului

Majoritatea organizaţiilor mijlocii şi mari le înmânează tuturor noilor angajaţi un manual al angajatului. Cea mai mare parte a elementelor din lista de mai sus sunt incluse în acest manual, la fel ca şi prevederile procedurilor disciplinare şi de rezolvare a plângerilor.

Schimbarea termenilor şi condiţiilor de angajare

Angajatorii pot să schimbe termenii şi condiţiile de angajare, dar angajaţii au şi anumite drepturi, în acest caz. De exemplu, o reducere bruscă a nivelurilor de remunerare, care se face fără consultarea angajaţilor şi ajungerea la un acord, reprezintă o gravă încălcare a contractului de muncă. În mod similar, contractul se va considera încălcat dacă se aduc modificări unilaterale altor termeni de angajare, cum ar fi drepturile de concediu şi contribuţiile organizaţiei al pensia angajatului.

Rezilierea contractului de muncă

Aici ne referim la durata preavizului de reziliere a contractului pe care trebuie să-l comunice atât angajatorul, cât şi angajatul.

Aspectul juridic 6: rezilierea contractului de către angajator

Legea ERA96 prevede următoarea cerinţă minimală:

- între o lună şi doi ani de vechime a angajatului în organizaţie: preaviz de o săptămână;
- între doi şi trei ani de vechime: preaviz de două săptămâni.

Începând din al patrulea an, se adaugă câte o săptămână pentru fiecare an de vechime în plus.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Drepturile de maternitate

Toate angajatele însărcinate au dreptul la un concediu de maternitate pe o perioadă de 26 de săptămâni, indiferent de vechime. Dacă totuşi angajata are deja 26 de săptămâni de vechime neîntreruptă până la începutul celei de-a 14-a săptămâni anterior datei prevăzute pentru naştere, ea are dreptul la încă o perioadă de 26 de săptămâni de concediu, ceea ce înseamnă 52 de săptămâni în total. Pentru a putea primi concediul de maternitate, angajata trebuie să-i pună la dispoziție angajatorului patru tipuri principale de informații, până la sfârşitul celei de-a 15-a săptămâni anterioare datei prevăzute pentru naştere:

1. Să-i comunice angajatorului faptul că este însărcinată.
2. Să-l informeze pe angajator peste câte săptămâni este prevăzută naşterea. De asemenea, ea trebuie să furnizeze un certificat medical de adeverință a acestei date, dacă angajatorul îi solicită acest lucru.
3. Să-l informeze pe angajator la ce dată doreşte să-şi înceapă concediul de maternitate. În mod normal, aceasta poate fi orice dată între începutul săptămânii a 11-a anterioare datei prevăzute pentru naştere şi data aproximativă a naşterii.
4. Să-i comunice în scris angajatorului, în termen de 28 de zile de la data notificării concediului de maternitate, cu ce dată intenționează să revină la serviciu. Ulterior, ea poate să modifice această dată, dacă îi dă angajatorului un preaviz de 28 de zile în acest sens.

Pe durata celor 26 de săptămâni de concediu de maternitate, angajata are dreptul să beneficieze de toate condițiile contractului de muncă, mai puțin salariul. La sfârşitul perioadei de 26 de săptămâni, ea are dreptul să revină pe postul său inițial. Dacă postul nu mai există, angajatorul trebuie să-i ofere o alternativă corespunzătoare, iar dacă acest lucru nu este posibil, angajata poate avea dreptul la plată compensatorie pentru disponibilizare.

Alte drepturi referitoare la concedii şi zile libere

Există o listă lungă a drepturilor la concedii şi zile libere, dintre care iată doar câteva, date ca exemplu mai jos:

- Angajații cu cel puțin un an de vechime au dreptul la 13 săptămâni de concediu parental (de îngrijire a copilului), fără plată, pentru fiecare copil născut sau adoptat.
- Învoire pentru însărcinări publice. Angajații care dețin anumite funcții publice au dreptul la o perioadă rezonabilă de învoi-

re — care este plătită — pentru a-şi îndeplini obligaţiile asociate acestor funcţii.

- Un angajat care deţine funcţia de reprezentant oficial al unui sindicat independent trebuie să primească un număr rezonabil de ore libere, plătite, pentru a-şi îndeplini însărcinările sindicale.
- Angajaţii cu cel puţin doi ani vechime care au primit preaviz de disponibilizare au dreptul la învoire plătită, pentru a-şi căuta un al loc de muncă şi pentru a face aranjamente de instruire.

Drepturile acordate în baza Reglementărilor privind timpul de muncă din 1998

Reglementările destinate să implementeze Directiva Uniunii Europene privind timpul de muncă au intrat în vigoare în octombrie 1998. Reglementările li se aplică tuturor lucrătorilor, inclusiv majoritatea celor încadraţi prin agenţii şi care prestează activităţi de muncă pe cont propriu. Reglementările impun limite asupra programului de muncă şi asigură anumite drepturi, cum ar fi cel la pauze de odihnă şi la concedii anuale. Principalele reglementări referitoare la aceste drepturi şi obligaţii sunt explicate şi discutate mai amănunţit în Capitolul 12.

RELAŢIILE DINTRE CONDUCERE ŞI ANGAJAŢI

Acest termen a fost dintotdeauna folosit pentru a desemna relaţia *formală* care există între angajatori, angajaţi şi reprezentanţii lor. În cartea de faţă, limitările de spaţiu ne împiedică să explicăm şi să discutăm pe larg gama completă şi complexitatea subiectelor care se consideră că fac parte din tematica acestor relaţii. Scopul secţiunii următoare, aşadar, va fi acela de a vă ajuta să înţelegeţi câteva aspecte particulare ale sistemului britanic de relaţii între conducere şi angajaţi, înţelegere pe care eu sper că o veţi găsi utilă.

Perspectiva unitară şi cea pluralistă

Modul în care sunt organizate relaţiile conducere-angajaţi într-o organizaţie anume este determinat de cadrul de referinţă prin care managerii superiori percep relaţia formală cu oamenii şi/sau cu reprezentanţii lor. Alan Fox (1966) a avansat ideea că managerii pot să adopte una din două optici fundamentale: perspectiva unitară şi perspectiva pluralistă.

Perspectiva unitară

Managerii care adoptă această optică se consideră pe ei înşişi unica sursă de putere legitimă şi autoritate, pe care le respectă şi le protejează. Ei consideră că rolul lor este de a controla activitățile forței de muncă şi că toți angajații împărtăşesc țelurile comune ale organizației, sunt loiali "echipei manageriale" şi în totalitate devotați organizației.

Recompensarea efortului are loc numai dacă organizația funcționează cu eficacitate şi eficiență, în măsură suficientă încât să-şi atingă obiectivele economice şi de creştere. Acolo unde apare un conflict, cauza lui este atribuită defecțiunilor de comunicare sau temperamentului irațional al celor implicați. Sindicatele nu sunt văzute cu ochi buni, iar managerii resping cu strășnicie încercările acestora de a se face recunoscute. Armstrong (1999) spune că filozofia MRU, cu accentul pe care îl pune pe angajament şi reciprocitate, se bazează pe perspectiva unitară.

Perspectiva pluralistă

Aici, managerii permit şi chiar stimulează activ libertatea de exprimare şi dezvoltarea grupurilor care-şi stabilesc propriile norme şi-şi aleg propriii lideri informali. În acest mod, puterea şi controlul iau naştere în mai multe zone ale organizației, iar loialitatea se îndreaptă spre liderii grupurilor, care se concurează adeseori unul cu altul pentru repartizarea resurselor organizației. Managerii obțin rezultate alăturându-se grupurilor, încurajând participarea, motivându-i pe angajați şi coordonându-le eforturile de muncă. Se afirmă că aceasta înseamnă de fapt buna conducere personală, deşi uneori poate fi greu să se ajungă la echilibrul necesar între toate grupurile de persoane cointeresate, ale căror interese trebuie să fie toate luate în calcul. Totuşi, după Rensis Likert, atunci când angajații participă la rezolvarea unor probleme de muncă şi la luarea deciziilor, încep să se simtă implicați în ceea ce fac şi devotați realizării unor rezultate de succes (Likert, 1961).

Activitatea 28

Gândiți-vă la cum este gestionată organizația dumneavoastră (sau una pe care o cunoaşteți bine) de către manageri. Cum credeți că sunteți privit de manageri? Ce anume vă spune stilul managerial adoptat? În lumina celor spuse mai sus, considerați că este o organizație unde se adoptă perspectiva unitară sau cea pluralistă?

MRU şi pluralismul

Există aspecte ale MRU, cum ar fi *angajamentul* individual şi *reciprocitatea interesului* față de succesul organizației, care par să fie în armonie cu

concepția unitară și, ca atare, în contradicție cu filozofia pluralistă. Dar poate MRU să înglobeze vreunul dintre aspectele pluralismului? După Armstrong, una dintre:

> prescripțiile care constituie modelul MRU pentru relațiile cu angajații este ... organizarea unor forme complementare de comunicare, cum ar fi informarea în echipă, în paralel cu tradiționala negociere colectivă — adică abordarea angajaților în mod direct, ca indivizi sau ca grupuri, mai degrabă decât prin intermediul reprezentanților lor.
>
> (Armstrong, 1999)

Aceasta este o abordare care, desigur, exclude sindicatele lucrătorilor.

Negocierea colectivă

Acolo unde sindicatele sau asociațiile angajaților sunt recunoscute de organizație, negocierea colectivă reprezintă mijlocul prin care se caută rezolvarea problemelor conflictuale dintre organizație și angajații ei. Negocierea colectivă are loc și atunci când există litigii între manageri și angajați la un nivel național, cum ar fi, de exemplu, conflictele din cadrul serviciului de pompieri din anii 2003 și 2004.

Secțiunea de față explică și discută rolurile diverșilor participanți la negocierile colective desfășurate în plan național și organizațional. Aceștia sunt reprezentanții angajaților și managerii, reprezentanții sindicali și asociațiile angajaților.

Tipuri de negociere colectivă

Există două tipuri de negociere colectivă, pe care le putem denumi negociere distributivă și negociere integrativă (Walton și McKersie, 1965):

- *Negocierea distributivă* este definită ca "sistemul complex de activități decisive pentru atingerea scopurilor uneia dintre părți, atunci când acestea sunt într-un conflict fundamental cu scopurile celeilalte părți".
- *Negocierea integrativă* este definită ca "sistemul de activități care nu sunt în conflict fundamental cu cele ale părții opuse și care, ca atare, pot fi integrate într-un oarecare grad." Obiectivele în cauză se referă la "un domeniu de interes comun, un scop".

Cuiva care nu are deloc experiență în domeniul negocierilor colective, definițiile de mai sus probabil că i se par total confuze. Totuși, este important să ajungeți la o înțelegere solidă a ambelor definiții, iar eu sper ca studiul de caz prezentat în continuare să vă ajute în acest scop. Studiul

de caz are ca subiect evaluarea postului, un subiect care a fost explicat şi discutat în Capitolul 11.

Studiul de caz 12: Negociere distributivă şi integrativă

P & Componentes (PEC) este o firmă care distribuie componente de instalații sanitare şi electrice către prestatorii din branşă. Patronii şi managerii PEC sunt George Harris şi Peter Gray. PEC deține patru divizii cu acoperire operațională geografică, în care există 60 de magazine şi patru depozite; firma are aproximativ 1.500 de angajați. Salariile sunt negociate individual, la nivel regional şi local, în funcție de importanța posturilor. PEC recunoaşte mai multe sindicate, care reprezintă 75% din forța de muncă, şi există deja un sistem instituit de negociere colectivă.

După ce au citit un raport înaintat de managerul lor de RU, George şi Peter au decis că ar vrea să introducă un sistem de evaluare a posturilor, despre care ei consideră că ar fi mai echitabil decât sistemul curent. Primul lor pas a fost acela de a-i aborda pe reprezentanții-şefi ai sindicatelor, pentru a le prezenta ideea. Reprezentanții sindicali au decis să se întâlnească separat, după care s-au dus la George şi la Peter ca să-i întrebe ce fel de sistem de evaluare a posturilor au în vedere.

Împreună, George, Peter şi reprezentanții sindicali au hotărât să țină o şedință extinsă, la care să fie prezent şi managerul de RU. După îndelungi negocieri, reprezentanții sindicali au fost de acord să le prezinte ideea membrilor lor şi să le recomande să voteze în favoarea unui sistem de evaluare cu puncte. În cadrul acestui sistem, factorii postului sunt evaluați fiecare şi li se atribuie un număr de puncte. Numărul total de puncte acordat determină, aşadar, salariul deținătorului postului.

Şefii sindicali au declarat că, după ce sistemul va fi fost elaborat, ar dori să aibă alte negocieri, pentru a încerca să convină împreună valoarea punctelor, iar managerii au fost de acord.

Discutarea studiului de caz

Studiul de caz include atât negocieri integrative, cât şi distributive. Vă puteți da seama care au fost "integrative" şi care "distributive"? Managerii şi reprezentanții sindicali au discutat introducerea evaluării posturilor, iar după ce au căzut de acord asupra acestui lucru, au trecut mai departe

la discutarea tipului de sistem care s-ar potrivi cel mai bine firmei lor. Acesta a fost un caz de negociere integrativă.

Negocierea integrativă are loc atunci când ambele părți la negociere admit că există o problemă comună, a cărei soluție este în beneficiul tuturor. În acest caz, ambele părți doreau un sistem de evaluare a posturilor, dar trebuiau să decidă între ele un anumit sistem. Cu alte cuvinte, trebuiau să cadă de acord asupra celui mai bun mod de a merge mai departe sau a modului în care urmează să procedeze. Ceea ce caracterizează acest tip de negociere integrativă este faptul că ambele părți adoptă o viziune comună, axată pe ideea de rezolvare a problemei. Ele își pun în comun cunoștințele și ideile, pentru a ajunge la o soluție care să satisfacă nevoile ambelor părți.

La următoarea întâlnire, însă, atunci când negociau valoarea punctului, cele două părți erau angajate într-o negociere distributivă. Aceasta apare atunci când negociatorii sunt în conflict asupra modului cum ar trebui să fie divizat sau distribuit un lucru. Problemele care îi despart pe negociatori se referă, de obicei, la salarizare, timp de muncă sau putere de influență, care sunt cu toatele limitate, ceea ce face ca principala caracteristică a acestui tip de negociere să fie o atitudine de tip "ce pierdem noi câștigați voi". Un exemplu edificator în acest sens ar fi cererea angajaților de a primi salarii mai mari. E ca și cum ar trebui să se împartă în două o singură prăjitură, iar întrebarea care se pune este: "Cât de mare e bucata pe care o primim noi și cât vă rămâne vouă?". Alte exemple ar putea fi cererea de majorare a numărului zilelor de concediu sau o reducere a numărului de ore lucrate.

Se cuvine remarcat aici că discuția noastră are loc în termeni tranșanți, "ori-ori", deși, în fapt, există multe cazuri de discuții "mixte", în care negocierea distributivă și cea integrativă au loc simultan.

Rezultate ale negocierii colective

Spuneam mai sus că salarizarea, timpul de muncă și drepturile de concediu sunt probleme reprezentative care se rezolvă prin negociere distributivă. În general, acestea sunt denumite probleme de fond: rezultatele negocierii modifică termenii și condițiile de angajare. Acordurile la care se ajunge în acest mod se numesc, așadar, *acorduri de fond*.

Acordurile la care se ajunge prin negociere integrativă se numesc *acorduri procedurale*, pentru că părțile se ocupă de "cum vom proceda mai departe". Problemele interne reprezentative în acest sens ar fi procedurile legate de protecția sănătății și securității în muncă și procedurile care fac parte din *sistemul de justiție internă*, cum ar fi cele destinate rezolvării plângerilor angajaților și rezolvării problemelor disciplinare.

SISTEMUL DE JUSTIȚIE INTERNĂ

Toate organizațiile au un sistem de justiție internă (SJI), care pe de o parte le dă organizațiilor posibilitatea să ia măsuri împotriva angajaților care au abateri de comportament, iar pe de alta, îi dă angajatului individual posibilitatea să caute o soluție la ceea ce el consideră a fi un tratament inechitabil sau abuziv. În acest mod, ambele părți din cadrul relației de muncă au acces la un sistem prin care se poate obține o reparație. Procesele formale ale SJI se gestionează prin *procedura disciplinară* și prin *procedura de rezolvare a plângerilor.*

Utilizarea acestor proceduri tinde să fie negativă psihologic, dat fiind că regulile disciplinare, de exemplu, definesc cazurile de comportament inadmisibil, începând cu mici necuviințe și terminând cu încălcări comparativ mult mai grave ale regulilor, cum ar fi ceea ce se numește "încălcare flagrantă a normelor de comportament". În plus, prin procedura de rezolvare a plângerilor, angajații caută soluții la situații negative. Situațiile în care una dintre părți nu este mulțumită de rezultatele procesului pot determina recursul la instituții externe, cum ar fi tribunalele de muncă sau instanțele de judecată.

Rolul RU în chestiunile disciplinare și de rezolvare a plângerilor

Înțelegerea scopurilor acestor două proceduri, cunoașterea modului cum sunt structurate și capacitatea de a le gestiona sunt esențiale pentru specialistul de RU. Totuși, acolo unde un angajat înaintează o plângere sau este acuzat că a încălcat o regulă disciplinară, managerul operațional este cel care declanșează și desfășoară procedura și, în majoritatea cazurilor, el face acest lucru fiind sfătuit și asistat de un practician de RU.

Procedurile de rezolvare a plângerilor

Procedura formală referitoare la plângeri asigură un canal de comunicare prin care angajații le pot aduce la cunoștință managerilor motivele lor de insatisfacție. Majoritatea plângerilor îmbracă forma nemulțumirilor și a reclamațiilor. Procedura are o structură cu patru etape, astfel încât, dacă un angajat lezat nu obține satisfacție în cadrul unei etape, procesul poate să treacă la etapa următoare. În cazul insatisfacției repetate, sau dacă problema depășește aria de control sau de autoritate a managerului, plângerea este audiată la niveluri succesiv superioare, începând cu supervizorul direct și terminând cu un membru al consiliului de direcție, cum ar fi directorul executiv al organizației sau directorul de personal. Fiecare

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

etapă se derulează sub forma unui interviu între manager şi angajat, care poate să fie însoțit de un coleg sau de un reprezentant sindical.

Observați din secțiunea "Structura unei proceduri de rezolvare a plângerilor", care urmează mai jos, că departamentul de RU nu se implică din etapa inițială. Experiența practică ne arată că majoritatea plângerilor se rezolvă la nivelul supervizorului direct sau al managerului de linie. Procedura prevede un interval maxim de timp care se poate scurge între etape. Rapiditatea şi corectitudinea față de toți cei implicați se spune că ar fi ingredientele esențiale ale unei proceduri judicioase.

Dacă la încheierea etapei finale chestiunea rămâne în continuare nerezolvată, se va căuta o soluție prin procedura de rezolvare a disputelor de muncă, în care se utilizează metode de conciliere şi de arbitrare. Dacă reprezentanții sindicali au opinii suficient de ferme în privința chestiunii, ei pot să supună la vot inițierea unui protest colectiv, deşi în mod normal acest lucru va fi amânat pe cât posibil, până în momentul în care s-au epuizat toate căile posibile de rezolvare amiabilă.

Structura unei proceduri de rezolvare a plângerilor

- *Preambul*: este o etapă informală, în care angajatul îi aduce la cunoştință plângerea sa managerului/supervizorului său direct şi se încearcă rezolvarea problemei.
- *Etapa 1*: are loc dacă problema nu a fost rezolvată în cadrul preambulului şi, de regulă, va fi implicat un manager superior. Angajatul poate fi însoțit de un reprezentant sindical sau de un coleg. Angajatul îşi prezintă plângerea şi se încearcă rezolvarea ei.
- *Etapa 2*: are loc dacă problema nu a fost rezolvată în etapa anterioară şi cu implicarea unui manager operațional superior celui direct, precum şi a managerului de RU. Plângerea este audiată în detaliu şi se face o ultimă încercare de rezolvare a ei.
- *Etapa 3*: dacă plângerea rămâne nerezolvată, se ține o şedință cu angajatul, cu un director superior şi, acolo unde este cazul, cu un şef sindical zonal sau regional.

Puține plângeri ajung în Etapa 3. Majoritatea se rezolvă în Etapa 1, iar multe în Etapa 2. În situații extreme, însă, se pot institui comisii speciale, cu participarea unor specialişti externi cu experiență în conciliere sau în arbitrare, acolo unde este cazul, în încercarea de a se rezolva plângerile serioase sau complexe.

Interviul inițial de audiere a plângerii

Oamenii se pot simți lezați dintr-o mare varietate de motive. Plângerile variază în complexitatea lor şi, ca urmare, acelaşi lucru se va întâmpla

şi cu interviurile. Interviul inițial urmăreşte două scopuri: mai întâi, ca angajatul să-şi expună plângerea, iar în al doilea rând, ca managerul să analizeze ceea ce i s-a spus, să identifice cauza şi, acolo unde este posibil, s-o elimine.

Pregătirea pentru interviu

Angajații sunt de obicei bine pregătiți pentru asemenea evenimente şi managerul ar trebui şi el să se pregătească. Înainte de interviu, managerul trebuie să caute să înțeleagă problema de la rădăcina nemulțumirii angajatului. Într-o organizație mică, managerul îl va cunoaşte probabil foarte bine pe angajat şi realitatea este că s-ar putea să-l ştie drept un cârcotaş înveterat. În organizațiile mari, însă, unde nu se poate să ajungi să cunoşti bine pe toată lumea, ar fi o idee foarte bună ca managerul să verifice chestiunile de acest gen împreună cu colegii şi să arunce o privire pe dosarul de evidență al angajatului.

Investigațiile de acest fel îi vor furniza managerului mai multe percepții cu privire la angajatul individual, precum şi asupra circumstanțelor, aşa încât, atunci când angajatul îşi prezintă propria variantă în cadrul interviului, managerul poate să aşeze plângerea într-un anumit context, având însă grijă să nu se pripească şi să nu tragă prea repede concluzii.

Desfăşurarea interviului

În cursul interviului, managerul trebuie să asculte cu atenție şi să-i permită angajatului să vorbească liber, fără oprelişti. Nu există mod mai bun de a obține percepția angajatului asupra situației. După ce managerul a ascultat în ce constă plângerea şi a căzut de acord cu angajatul asupra naturii ei, ambele părți pot să adopte o optică comună de rezolvare a problemei, în care angajatul este încurajat să sugereze posibile soluții. Unele sugestii nu vor putea fi puse în practică sau vor fi dincolo de limitele politicii organizației, dar managerul poate să-i ofere angajatului îndrumări în privința posibilităților. Dacă se ajunge la un acord asupra soluției la problemă, este important ca managerul să urmărească implementarea ei, pentru a se asigura că au fost întreprinse măsurile de rigoare.

Cei care întocmesc procedurile încearcă de regulă să le exprime într-un limbaj care să le facă perfect "etanşe", astfel încât să se reducă la un minimum absolut orice posibilitate de interpretare greşită. Pe de altă parte, însă, fiecare caz în parte îşi va avea particularitățile lui, iar acolo unde s-a dovedit că plângerea este justificată, managerul va avea adeseori posibilitatea "să citească printre rânduri", în ceea ce priveşte o procedură, pentru a se putea arăta corect atât față de angajat, cât şi față de orice alte persoane implicate.

REGULILE DISCIPLINARE

Normele de comportament din organizații sunt reglementate prin sisteme de reguli, coduri de practică și proceduri. Regulile clasifică și definesc abaterile pe care organizația le dezaprobă. Deși ele variază de la o organizație la alta, în general ele se vor referi la următoarele chestiuni:

- *Conduita generală*, cum ar fi violența, comportamentul amenințător/injurios și atitudinile prosteşti, cum ar fi glumele fizice.
- *Punctualitatea*, care include sosirea și plecarea de la serviciu la orele stabilite, prezența la timp la ședințe și întâlniri.
- *Absenteismul*, incluzând prezența regulată la serviciu. Aceasta se referă nu numai la prezența în clădire, ci și la prezența în cadrul locului individual de muncă.
- *Sănătatea și securitatea în muncă*. Aici intră utilizarea echipamentelor de protecție de fiecare dată când sarcina de muncă impune acest lucru și manipularea în mod responsabil a dotărilor, pentru ca nimeni să nu fie supus riscurilor.
- *Consumul de alcool și droguri*. Se referă la prezența în incinta organizației a unor angajați aflați sub influența alcoolului și/sau a drogurilor.
- *Furtul*, inclusiv luarea oricărui obiect aflat în proprietatea organizației de la locul pe care îl ocupă în mod normal, fără permisiune scrisă.
- *Prejudicierea reputației organizației*. Aici intră comportamentul adoptat în interiorul și în exteriorul organizației care îl pune într-o lumină proastă pe angajator.
- *Comportamentul discriminator*. Aici intră comportamentul care indică antipatia sau ura față de persoanele de sex opus sau față de membrii unui anume grup etnic ori rasial.

Abaterile pot fi clasificate și se pot lua măsuri în funcție de gravitatea lor, după cum urmează:

- *abatere minoră*, cum ar fi sosirea cu întârziere de câteva minute la serviciu, în mai multe rânduri, și pentru care angajatul poate să primească o mustrare verbală sau un avertisment verbal;
- *abaterea gravă*, cum ar fi neutilizarea sau utilizarea improprie a echipamentului de protecție, pentru care angajatului i se poate da un avertisment scris;
- *încălcarea flagrantă a normelor*, cum ar fi violența sau furtul, pentru care pedeapsa este de obicei concedierea pe loc, fără compensație.

BCU "MIHAIL KOGĂLNICEANU" UNIVERSITY LIBRARY

Scopul secțiunii de mai sus este de a vă oferi câteva exemple de reguli disciplinare, să vă arate cum sunt ele clasificate şi măsurile tipice care se iau atunci când are loc invocarea procedurii disciplinare.

PROCEDURILE DISCIPLINARE

Procedurile disciplinare sunt de regulă alcătuite de departamentul de RU, aprobate de conducerea managerială şi agreate cu sindicatele lucrătorilor, acolo unde acestea sunt recunoscute de organizație. Organizația ar trebui să aibă o procedură separată pentru chestiunile de capabilitate, unde intră performanța deficitară şi cazurile de inaptitudine fizică şi/sau psihică. Serviciul național de consultanță, conciliere şi arbitrare în probleme de muncă (*Advisory, Conciliation and Arbitration Service* — ACAS) a publicat un cod de practică intitulat *Proceduri disciplinare şi de rezolvare a plângerilor, 2000*. Acesta este un set de reguli orientative cu privire la conținutul şi desfăşurarea respectivelor proceduri. ACAS a mai publicat şi o broşură informativă, intitulată *Disciplina la locul de muncă*, în care sunt date sfaturi cu privire la aspectele practice ale implementării procedurii disciplinare. Ambele documentații au fost elaborate în mod specific spre uzul angajatorilor.

Ce ar trebui să facă procedura disciplinară

Codul ACAS evidențiază structura şi conținutul unei proceduri disciplinare după cum urmează, afirmând că acestea trebuie:

- să fie elaborate în scris;
- să specifice precis cui se aplică;
- să nu fie discriminatorii;
- să prevadă abordarea problemelor fără întârzieri nejustificate;
- să prevadă că procesele-verbale ale audierilor, declarațiile martorilor şi datele de evidență vor avea regim de documente confidențiale;
- să indice măsurile disciplinare care pot fi luate;
- să specifice nivelurile de management care dețin autoritatea de a lua diferitele măsuri disciplinare;
- să prevadă că lucrătorii trebuie să fie informați despre plângerile împotriva lor şi, acolo unde este posibil, să li se aducă la cunoştință toate dovezile relevante, anterior audierii;
- să prevadă posibilitatea ca lucrătorii să-şi poată susține punctul de vedere înainte de a se ajunge la o decizie;

- să prevadă dreptul lucrătorilor de a fi însoțiți;
- să asigure garanția că, mai puțin în cazul încălcării flagrante a normelor, niciun lucrător nu va fi concediat pentru o primă abatere disciplinară;
- să asigure garanția că nu se va lua nicio măsură disciplinară, decât după ce cazul a fost atent investigat;
- să asigure garanția că lucrătorilor li se dă o explicație pentru pedeapsa aplicată;
- să prevadă dreptul de apel — în mod normal, la un manager de rang superior — şi să specifice procedura care se aplică.

Gestionarea procedurii disciplinare

Scopul unei proceduri disciplinare este de a gestiona procesul cu imparțialitate şi rapiditate. Din cauza implicațiilor sale finale, o procedură disciplinară trebuie să fie văzută ca imparțială şi corectă de către toți cei implicați. Corectitudinea şi dreptatea trebuie să prevaleze, iar abordarea, regulile şi practica efectivă relative la procedură trebuie să reflecte acest lucru.

Legea care conține prevederi referitoare la drepturile individuale ale angajaților este Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996 (ERA96). Această lege statuează faptul că angajații au dreptul să nu fie concediați pe nedrept, cu condiția ca ei să aibă cel puțin un an de vechime neîntreruptă în organizație, indiferent de numărul de ore lucrate.

În general vorbind, procedurile disciplinare trebuie să fie formulate având în minte prevederile legii asupra concedierii pe nedrept sau abuzive. Structura care le este familiară celor mai mulți practicieni prevede măsuri pentru abateri repetate şi are trei etape. Secțiunea următoare descrie în mare o structură care se foloseşte în cea mai mare parte a organizațiilor contemporane.

Structura unei proceduri disciplinare

- *Etapa 1*: în această etapă, unui angajat i se poate da un avertisment formal pentru comiterea unei abateri minore. Avertismentul poate fi emis verbal sau în scris: de obicei, va fi dat verbal. Oricum ar fi dat, el trebuie să-l încunoştințeze pe angajat de natura abaterii pe care a comis-o şi de posibilele consecințe ale repetării ei.
- *Etapa 2*: în această etapă, angajatului i se dă un al doilea avertisment formal, pentru o abatere repetată, sau un avertisment formal

pentru comiterea abateri mai serioase. Asemenea avertismente trebuie întotdeauna să fie date în scris, specificându-se ora, data, locul şi natura abaterii. Din nou, se subliniază posibilele consecințe ale repetării abaterii, iar în anumite situații, angajatului i se poate face recomandarea de a urma şedințe de consiliere.

- *Etapa 3*: aici se emite în scris un al treilea şi ultim avertisment formal. În această etapă, angajatul se află în pericol de a primi o sancțiune severă, dacă repetă iarăşi abaterea, lucru care trebuie să fie subliniat foarte clar de către manager. Repetarea unei abateri după emiterea unui ultim avertisment în scris poate avea ca rezultat anularea unor privilegii, suspendarea contractului de muncă sau chiar concedierea angajatului.
- *Etapa 4*: aceasta are loc sub forma unei audieri în fața unei comisii alcătuite din manageri superiori, inclusiv managerul sau directorul de RU. După audiere, se iau decizii cu privire la culpabilitatea angajatului, iar acolo unde este cazul, se poate aplica o sancțiune. Cel mai adesea în această etapă, sancțiunea va fi concedierea angajatului.

ROLUL FUNCȚIUNII DE PERSONAL

Rolul practicianului de RU în chestiunile disciplinare diferă de la o organizație la alta, dar de obicei va consta în a verifica să fie strict respectate politica firmei, procedura şi legea. În cazurile în care pare posibilă o concediere, chestiunea trebuie să-i fie deferită unui manager superior, pentru a se obține aprobarea asupra măsurii propuse. În mod normal, managerii şi supervizorii dețin un anume grad de autoritate în chestiuni disciplinare, dar în absența unui manager superior, se recomandă ca practicianul de RU să nu-l concedieze pe angajatul acuzat, chiar şi atunci când acuzația este de încălcare flagrantă a normelor. Procedura trebuie să-i permită angajatului să fie însoțit de un reprezentant sindical sau de un coleg, atunci când i se emite avertismentul formal, şi se recomandă ca şi managerul să-l emită în prezența altui manager sau a unui specialist de RU.

Este important ca în fiecare etapă a procedurii să aibă loc o anchetă temeinică şi ca toate datele faptice să fie culese şi consemnate, împreună cu detalii despre ceea ce s-a întâmplat atunci când a fost implementată procedura. Dacă sancțiunea cu concedierea a unui angajat ajunge în fața unui tribunal de muncă, una dintre primele întrebări pe care le vor pune judecătorii va fi aceea dacă s-a desfăşurat o anchetă completă a cazului.

DECLANŞAREA PROCEDURII DISCIPLINARE

Managerii şi supervizorii nu trebuie să se grăbească prea tare să declanşeze procedura. Adeseori, un manager presat de timp şi de probleme, după o evaluare superficială a situaţiei, nu poate să-şi facă o imagine completă şi corectă a situaţiei. De exemplu, întârzierea la serviciu constituie o abatere în majoritatea organizaţiilor, dar dacă un angajat despre care se ştie că a fost dintotdeauna punctual începe brusc să întârzie repetat, managerul ar trebui mai degrabă să investigheze cauza fenomenului, şi nu să invoce direct litera legii — să procedeze rigid şi neabătut "ca la carte".

Lucrătorii buni sunt greu de găsit, iar dacă un manager poate să consilieze un angajat sau să-l îndrume cu sfaturi către soluţia la, să zicem, o problemă personală, un bun lucrător poate fi transformat într-unul încă şi mai bun, mai loial şi mai motivat. Primul pas pe care trebuie deci să-l facă managerul este să ceară o explicaţie.

Studiu de caz: Iar ai întârziat, Price!

Joe Price era şef de secţie în departamentul de tehnologia informaţiei (IT). Lucra în organizaţie de şase ani, avea o performanţă bună şi, de regulă, era punctual şi serios. Jill Hartley, managerul departamentului de IT, a observat însă că, de două săptămâni încoace, s-a întâmplat în câteva rânduri ca Joe să întârzie la serviciu, uneori chiar şi cu 45 de minute, aşa că l-a convocat în biroul ei ca să-i ceară o explicaţie.

În urma discuţiei, Jill a aflat că Joe fusese părăsit de nevastă. Aceasta îl lăsase singur cu cei doi copii, ceea ce însemna că Joe trebuia să-i pregătească dimineaţa şi să-i ducă la şcoală. Mama lui îl ajuta, ocupându-se de copii din când în când, dar nu putea chiar în fiecare zi — şi acelea fuseseră zilele în care Joe întârziase la serviciu. După terminarea orelor de şcoală, o vecină de încredere îi lua pe copii, îi ducea acasă şi avea grijă de ei până la sosirea lui Joe de la serviciu.

Soluţia lui Jill a fost să modifice programul de muncă al lui Joe, lăsându-l să înceapă cu o oră mai târziu dimineaţa şi să mai stea o oră în plus după-amiaza, ceea ce a rezolvat problema. Urma să fie doar o soluţie temporară, până ce Joe îşi va lămuri situaţia. Lui Jill nici măcar nu i-a trecut prin cap ideea de-a recurge la măsuri disciplinare.

Exceptând cazurile în care au loc încălcări flagrante ale regulilor de conduită, procesele disciplinare trebuie să înceapă cu un *preambul*, în care

managerul şi angajatul se întâlnesc şi discută despre motivele care au dus la încălcarea unei reguli. Acest lucru îi dă managerului ocazia să descopere care sunt problemele, să evalueze atitudinea angajatului față de propriul comportament şi să decidă ce măsuri s-ar putea lua.

MANAGEMENTUL ABSENȚELOR

Aceasta este una dintre cauzele de preocupare cele mai vechi pentru managerii. Absențele nemotivate de la serviciu le fac managerilor o mulțime de probleme şi implică mari costuri suplimentare pentru organizație. După Torrington şi Hall (1998), calcularea costului absențelor trebuie să aibă o sferă de acoperire mult mai amplă decât simpla remunerare a angajatului absent. Alte costuri mai sunt:

- costurile înregistrate de managerii operaționali în găsirea unui înlocuitor temporar sau reprogramarea muncii;
- costul efectiv al angajatului temporar;
- costurile legate de a-i arăta unui angajat temporar ce are de făcut;
- costurile asociate cu un ritm mai lent de muncă sau cu mai multe erori din partea angajatului temporar;
- costurile pe care le implică măsurile de finalizare la timp a contractelor.

Aspectul juridic 7: politica privind absențele

Angajații au dreptul, în baza prevederilor Legii drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996, să li se dea informații despre "orice termeni şi condiții relative la incapacitatea de muncă datorată îmbolnăvirii sau accidentării, inclusiv eventualele drepturi de plată pentru concedii medicale".

GESTIONAREA ŞI CONTROLAREA ABSENȚELOR

Problemelor legate de absenteism li s-a acordat un grad considerabil de atenție, lucru care a avut ca rezultat utilizarea unor sisteme de management şi control, dintre care unele sunt legate de procedura disciplinară. Pe de altă parte, obiectivul în instituirea unui sistem de management al absențelor îl constituie preîntâmpinarea necesității de a apela la procedura

disciplinară. După Foot şi Hook (1999), organizaţia realizează acest lucru "prin crearea unei culturi în care toţi sunt conştienţi de importanţa pe care o are prezenţa adecvată la muncă şi valoarea ei pentru organizaţie."

Motivele de absenţă

După un raport de cercetare al CIPD (2003a), există numeroase motive care îi determină pe oameni să lipsească de la serviciu. Acestea pot fi categorisite după cum urmează:

- absenţă pe termen scurt din motive de boală (fără certificat medical, cu certificat medical sau pe declaraţie proprie);
- absenţă pe termen lung din motive de boală;
- absenţă nemotivată sau întârziere permanentă;
- alte absenţe motivate, de exemplu concediu de odihnă anual, concediu maternal sau paternal, concediu de îngrijire a copilului, concediu de adopţie; zile libere acordate pentru îndeplinirea unor funcţii publice sau sindicale, sau pentru îngrijirea persoanelor aparţinătoare; învoire pentru cazuri de deces sau alte probleme de familie; concediu de studii.

Una dintre caracteristicile acestei liste este faptul că unele dintre raţiunile indicate sunt previzibile, deci mai uşor de gestionat, pentru că pot fi planificate dinainte. Pe de altă parte, absenţele nemotivate nu pot fi prevăzute şi sunt dificil de gestionat. Mai important: absenţele motivate nu provoacă o reducere a productivităţii, pe când cele nemotivate, da. O altă cauză de scădere a productivităţii este situaţia în care angajatul, deşi este prezent în incinta organizaţiei, lipseşte nemotivat de la locul său de muncă; acest caz apare frecvent, dar de foarte multe ori trece neobservat.

Măsurarea absenteismului

Managerii ştiu când există absenţe, din contactul lor zilnic cu angajaţii, dar numai prin monitorizarea lor şi măsurarea frecvenţei de apariţie se poate revela adevăratul grad de seriozitate a problemei. Dacă problema este serioasă, atunci sarcina constă în a-i identifica motivele şi a decide ce se poate face în privinţa lor. Un absenteism persistent şi de amploare poate fi depistat în cadrul unui anume departament, caz în care departamentul trebuie să fie atent investigat, pentru a se descoperi cauza. Aceasta s-ar putea să fie introducerea unor schimbări neagreate de angajaţi în sistemul de muncă, stilul în care managerul îi conduce pe oameni şi comunică cu ei, sau sporirea volumului de muncă.

Pe de altă parte, absenteismul poate fi un fenomen endemic la nivelul întregii organizații; angajații ar putea considera "de la sine înțeles" că pot să lipsească de la serviciu fără un motiv întemeiat, de exemplu luându-și "ziua de odihnă neoficială", pe care unele organizații o acordă în mod informal. În unele cazuri, atitudinea este ca și cum ar fi vorba de un drept inalienabil, și nu de un privilegiu!

Factorul Bradford

Există mai multe sisteme pentru măsurarea absenteismului. Factorul Bradford rămâne probabil cel mai bine-cunoscut și este utilizat de multe organizații. Sistemul identifică absenteismul persistent pe termen scurt, prin măsurarea numărului de cazuri de absență. Factorul se calculează cu formula: S × S × D, unde S = numărul cazurilor de absență din partea unui angajat individual într-un interval de 52 de săptămâni; D = numărul total de zile de absență ale angajatului în intervalul de 52 de săptămâni.

Exemple
Pentru zece absențe de câte o zi pe durata unui an, factorul Bradford = 1.000
Pentru o singură absență de zece zile pe durata unui an, factorul Bradford = 10
Pentru cinci absențe de câte două zile pe durata unui an, factorul Bradford = 250
Pentru două absențe de câte cinci zile pe durata unui an, factorul Bradford = 40

Am menționat mai sus că atunci când s-au identificat cauzele, sarcina următoare constă în a decide ce trebuie făcut în privința lor. Implicarea managerului de linie este hotărâtoare pentru succesul măsurilor care se iau în vederea reducerii absenteismului. Mai întâi, managerul trebuie să țină o evidență a frecvenței cazurilor de absență, precum și a zilelor lipsite în fiecare caz. Așa cum vom vedea, eficacitatea acțiunilor pe care le întreprinde managerul este determinată de aptitudinile sale de conducere, dat fiind că numai ca măsură de ultimă instanță trebuie să se recurgă la procedura disciplinară.

Interviurile la revenirea după absență

Acestea s-au dovedit a fi o intervenție eficace din partea managerului de linie. Ele îi dau ocazia să discute cu angajații despre cauzele care au provocat absența. Utilizarea procedurii disciplinare pentru absențe nemotivate poate avea loc dacă organizația dorește să expliciteze clar faptul că nu se vor tolera asemenea absențe și că-și va pune în aplicare politica în materie de absenteism nejustificat (CIPD, 2003a). Țineți minte că procedura disciplinară se aplică în etape și, ca atare, ea trebuie să acționeze ca factor de descurajare, odată cu declanșarea fiecărei etape.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini relația de muncă?
2. Care sunt principalele diferențe dintre un contract de muncă şi un contract comercial?
3. Care este diferența dintre "flexibilitatea forței de muncă" şi "programul de lucru flexibil"?
4. Care sunt avantajele pentru angajator ale sistemului de lucru la distanță?
5. Cum ați face diferența dintre drepturile dumneavoastră legale şi drepturile contractuale?
6. De ce credeți că se spune despre principiile şi practicile MRU că şi-ar avea rădăcinile în filozofia unitară?
7. Cum ați face distincția între *negocierea distributivă* şi *negocierea integrativă*?
8. Care sunt principalele funcțiuni ale practicianului de RU în gestionarea plângerilor angajaților şi a problemelor disciplinare?
9. Care sunt principalele obiective ale procedurii disciplinare şi ale procedurii de rezolvare a plângerilor?
10. Ce ar trebui să facă managerii de linie înainte de a recurge la procedura disciplinară, pentru a menține absenteismul sub control?

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 12

Recompensarea angajaților

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să fiți capabil să descrieți conceptul recompensării angajaților;
- să înțelegeți cum este gestionată recompensarea, în termenii politicii de recompensare, ai sistemelor şi ai politicilor organizației;
- să fiți capabil să explicați ce se înțelege prin recompense nefinanciare;
- să fiți capabil să oferiți recomandări cu privire la sistemele de salarizare adecvate şi să aduceți contribuții relevante la crearea şi implementarea lor;
- să înțelegeți legislația referitoare la plata angajaților şi la sistemele de plată.

INTRODUCERE

Acest capitol va prezenta conceptul recompensării, în care intră plata salariilor şi recompensele de altă natură decât bănească. La fel ca în capitolul anterior, plata este văzută ca o componentă a elementului de "schimb" din cadrul unui contract (valoarea considerată); aici, ea este văzută şi ca un factor de motivare, precum şi ca un indicator al valorii atribuite de organizație angajaților, în termenii contribuției pe care ei o aduc la realizarea obiectivelor.

Vor fi explicate conceptele de *stimulare* şi *echitate*, în legătură cu sistemele de salarizare, inclusiv evaluarea posturilor, plata pe baza rezultatelor, plata pe baza performanței şi recompensele nefinanciare. Recompensarea

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

are totodată implicații pregnante pentru tratamentul egal al angajaților, iar discuția de aici explică noțiunea în termeni juridici și economici.

Capitolul cuprinde și explicații asupra filozofiilor de management, a strategiilor și a politicilor care conduc la alegerea și elaborarea sistemelor de recompensare, precum și o examinare a factorilor care determină nivelurile de plată. Discuția va include totodată sistemele mai noi și cele tradiționale de salarizare.

PERCEPȚII ASUPRA RECOMPENSĂRII

Termenii recompensă, recompensare și managementul recompenselor sunt relativ nou-intrați în vocabularul managerial. Înainte de perioada anilor '80, se vorbea despre "bani", "plată" și "sisteme de plată", iar în prezent, cuvântul "recompensare" este adeseori utilizat ca sinonim pentru plată.

Definiții

Nu se poate defini recompensarea în cadrul unei singure fraze, deoarece percepțiile asupra ei variază de la o persoană la alta și de la o situație la alta. Un manager, de exemplu, ar putea defini recompensa ca fiind "plata pe care un angajat o primește în conformitate cu valoarea contribuției sale de muncă în organizație". Un angajat, pe de altă parte, ar putea spune că "este câștigul pe care îl obține din investiția făcută cu timpul său, cunoștințele, aptitudinile, loialitatea și angajamentul". Factorii nefinanciari, cum ar fi beneficiile nesalariale și facilitățile pe care organizația le oferă angajaților săi, sunt de asemenea considerate o recompensare, la fel ca și recunoașterea meritelor, laudele și dezvoltarea carierei.

De fapt, cuvântul recompensă înseamnă, literal, ceva care se dă sau se primește în schimbul unui serviciu sau al unui merit și adeseori îmbracă o formă financiară. Acolo unde noi vorbim de recompensă, în Statele Unite se folosește termenul *compensation*, dar acesta sună mai degrabă ca rezultatul unui proces de despăgubire în instanță, decât ca plată pentru o performanță valoroasă. Realitatea este că, atunci când ne gândim la recompensare în contextul organizațional, primul lucru care ne vine în minte este "plata" sau "salariul", dar din moment ce "recompensa" presupune mai mult decât bani pur și simplu, acesta este cuvântul pe care îl vom folosi noi aici, drept termen-umbrelă. Atunci când vom intra detalii, însă, vom folosi termenii specifici pentru fiecare lucru în parte, cum ar fi *salariu de bază*, *salariu lunar* sau *anual* și *plată*.

MRU ŞI RECOMPENSAREA

După Pointon şi Ryan (2004), "managementul recompenselor" a fost adeseori privit ca "o rudă săracă" a MRU, având ca obiect "sisteme, cifre şi proceduri". Pe de altă parte, organizațiile care au adoptat principiile şi practicile MRU declară că filozofiile lor în materie de recompensare concordă cu principiile de MRU şi acționează în sprijinul lor — spre exemplu, faptul că recompensează buna performanță, deoarece acest lucru adaugă valoare organizației. Organizația vede în angajați cea mai importantă resursă de care dispune, deci va investi în această resursă prin dezvoltarea cunoştințelor şi a aptitudinilor, ca să sporească performanța angajaților şi, astfel, ca să obțină un câştig din investiția făcută (vezi Capitolul 2).

NOUA SALARIZARE

Din 1990, când E.E. Lawler a lansat termenul *noua salarizare*, s-au purtat foarte multe discuții în lumea organizațională în legătură cu capacitatea sistemelor de salarizare mai vechi şi mai tradiționale de a servi necesitățile organizațiilor moderne.

Conceptul-cheie 13: "noua salarizare"

Filozofia fundamentală care urmăreşte principiile MRU a adus după sine o abordare strategică nouă în privința managementului recompenselor. În cadrul acestei abordări, recompensa este ferm corelată cu performanța efectiv realizată. După Heery (1996), noua salarizare, care reflectă o abordare unitară, este adeseori comparată prin contrast cu "vechea salarizare", care reflectă o abordare pluralistă, prin aceea că vechea salarizare foloseşte structuri de gradații rezultate din evaluarea posturilor, plata în funcție de timpul lucrat şi recompense şi beneficii care au la bază vechimea şi/sau importanța funcției deținute.

Managerii acestor organizații consideră pe bună dreptate că succesul organizației este în ultimă instanță determinat de performanța angajaților ei. Rezultă logic, aşadar, că organizația are nevoie să recruteze şi să păstreze oameni cu calificările adecvate, flexibili în abordare, pregătiți să se implice în atingerea scopurilor organizației, să-i fie devotați, considerând că realizarea obiectivelor este un lucru bun nu doar pentru organizație, ci şi pentru angajați. De aici, rezultă că sistemele de recompensare trebuie

să susțină strategia economică globală a organizației, practic să decurgă din ea, și că salariul trebuie să fie proporțional cu contribuțiile de acest gen ale angajaților.

Schuster și Zingheim (1992), care au dezvoltat conceptul lui Lawler referitor la noua salarizare, au afirmat că:

> Optica axată pe noua salarizare face ca organizația să utilizeze efectiv toate elementele de plată — plata directă (salariul în bani) și plata indirectă (beneficiile) — pentru a ajuta la crearea unei relații de parteneriat între organizație și angajații săi. Prin intermediul acestui parteneriat, angajații pot să înțeleagă țelurile organizației, să știe unde este locul lor în contextul acestor țeluri, să se implice așa cum se cuvine în deciziile care au efect asupra lor și să primească recompense proporționale cu gradul în care au ajutat organizația să procedeze astfel. Noua salarizare ajută la corelarea succesului financiar al organizației cu succesul financiar al angajaților ei.

RECOMPENSELE NEFINANCIARE

Gama completă a ceea ce s-ar putea clasifica drept "recompense" este considerabilă și poate să se extindă dincolo de granițele locului de muncă. Puține firme oferă însă gama completă, iar altele preferă să se rezume doar la asigurarea drepturile legale, cum ar fi, de exemplu, un mediu de muncă sănătos și sigur, și asigurarea drepturilor maternale și paternale. Există totuși o serie de beneficii și facilități care sunt destinate să le demonstreze angajaților că organizația îi prețuiește și, ca urmare, este pregătită să le ridice calitatea vieții profesionale. Acestea ar putea include:

- un plan de pensii atrăgător (deși, în ultimii ani, performanța planurilor de pensii oferite de firme i-a convins pe angajați să-și facă singuri propriile aranjamente financiare, pentru asigurarea unui venit rezonabil odată ieșiți la pensie);
- acces la asistență medicală;
- ajutor în cazurile de boală pe termen lung;
- asistență în chestiuni legate de viața de familie, cum ar fi cazurile de deces, servicii de creșă și/sau grădiniță, ajutor pentru transportul la școală al copiilor, ajutor pentru deplasarea familiilor care sunt mutate în alte locații geografice;
- servicii de consiliere;
- acces la servicii de sprijin ocupațional (SSO) și la programe de asistență pentru angajați (PAA) (vezi Capitolul 13);

- cantină sau bufet pentru angajați și spații amenajate pentru relaxare și recreere;
- pregătire pentru disponibilizare și pensionare;
- servicii de consiliere în privința unor probleme contemporane care afectează viața oamenilor, cum ar fi îmbolnăvirea cu virusul HIV/SIDA și sănătatea sexuală în general; dependența de droguri și de alcool și formularea politicilor referitoare la fumat, în incinta locului de muncă și în jur.

RECOMPENSELE CU VALOARE FINANCIARĂ

Oamenii pot să primească recompense speciale, eventual pentru performanță, cum ar fi încheierea cu succes a unui anumit proiect, sau pentru a fi făcut o sugestie utilă. Unul dintre cele mai importante aspecte ale recompenselor de acest gen, însă, este influența elementului diferențelor individuale. Porter și Lawler (1968), de pildă, subliniază că exact acest tip de performanță este cel care produce satisfacția profesională și că locul deținut de recompensa așteptată în sistemele diferite de valori ale oamenilor va determina câtă prețuire vor acorda ei rezultatului așteptat (recompensei). Gradele de valoare pe care oamenii le atribuie recompenselor sunt așadar diferite de la un individ la altul.

Studiul de caz 14: Au greșit anul

Roger Wynne era managerul departamentului de tehnologia informației de la Green, Gross and Baker (GGB), o importantă firmă de avocatură cu sediul principal la Bristol și birouri locale răspândite în toată regiunea West Country. GGB avea 500 de avocați angajați și circa 1.600 de persoane în cadrul personalului administrativ și managerial.

În timpul său liber, Roger se ocupa de mașini vechi, fiind un colecționar împătimit, dar și un specialist în recondiționări: puțină lume s-ar fi putut lăuda cu priceperea lui în a le reda automobilelor vechi gloria lor de altădată! Adeseori venea la serviciu cu vreuna din mașinile lui de colecție, iar angajații obișnuiau să se oprească în parcare și să le admire — cu toții îl considerau pe Roger un "perfecționist". Deși Roger respecta tehnologia care intra în mașinile moderne, produse pe bandă, nu-i plăcea deloc designul lor, și nici materialele din care li se confecționa interiorul.

Partenerii seniori de la GGB i-au oferit lui Roger sarcina de a instala un sistem computerizat de informații, perfect echipat cu cea mai recentă tehnologie, pentru uzul managerilor și al avocaților specializați, și i-au spus că va exista "o recompensă importantă", în cazul finalizării cu succes a acestei sarcini — dar nu i-au dezvăluit în ce va consta recompensa.

Lui Roger îi era clar că, pentru GGB, instalarea noului sistem reprezintă o problemă importantă, iar provocarea i-a stârnit ambiția profesională. Treaba s-a dovedit anevoioasă și obositoare, dar în final, când sistemul a fost pus în funcțiune, se vedea de la o poștă că Roger își confirmase întru totul reputația de perfecționist.

S-a organizat un eveniment special de prezentare, care a avut loc în spațiosul hol de la intrarea în sediul central. Imaginați-vă, însă, cum trebuie să se fi simțit Roger, când partenerii seniori l-au condus în centrul incintei și au tras jos, plini de mândrie, vălul care acoperea recompensa promisă: un automobil nou-nouț, cu motor de 1800 cmc!

FACTORII CARE INFLUENȚEAZĂ RECOMPENSAREA

Sistemele de recompensare au ca fundament strategiile și politicile organizației de răsplătire a angajaților pentru performanța lor și pentru investiția lor de timp, cunoștințe, aptitudini și competență. Recompensele pe care le primesc angajații se bazează pe câtă valoare le atribuie organizația, pe cât valorează aptitudinile lor în cadrul pieței muncii, pe natura sectorului de activitate și pe situația financiară a organizației.

Disponibilitatea forței de muncă sporește și se diminuează odată cu ritmul de funcționare a economiei, iar intensitatea concurenței pentru atragerea personalului potrivit fluctuează și ea în consecință. Intrarea în noul mileniu a adus cu sine un "război de atragere a talentelor", pe care îl alimentează cererea de calificare din partea tehnologiei în permanentă evoluție și caracterul acerb al concurenței globale. Evident, mărimea și natura recompenselor oferite celor care posedă calificările cerute vor determina capacitatea organizației de a concura eficient pentru atragerea personalului. Strategia adoptată de organizație are ca obiect imperativul ca ea să obțină, să păstreze și să motiveze angajați devotați, competenți, experimentați și loiali.

BCU TRANSILVANIA UNIVERSITY LIBRARY

DETERMINAREA STRATEGIEI DE RECOMPENSARE

Organizația trebuie să fie *capabilă financiar* să asigure nivelurile de recompensare care-i permit să concureze cu alte organizații în atragerea personalului. Atunci când își formulează strategia de recompensare, așadar, trebuie să ia decizii privind cât de mult din resursa financiară poate fi alocată recompensării. Deciziile de acest fel sunt influențate de profitabilitatea curentă și preconizată pe viitor a organizației, de pozițiile de negociere ale părților relevante și de procentajul din costurile globale reprezentat de salarii.

Libertatea organizației în a-și formula strategia de recompensare și a-și stabili nivelurile de salarizare este constrânsă de influențe și obligații interne și externe, din care unele au fost deja discutate în Capitolul 11. Factorii principali de presiune ar putea fi rezumați după cum urmează:

- capacitatea organizației de a susține nivelurile de salarizare;
- comparații cu ceea ce plătesc alte organizații;
- tendințele de la nivel național și al sectorului de activitate;
- pretențiile sindicatelor/angajaților;
- nivelurile de productivitate curente și preconizate;
- legislația privitoare la salarii;
- politicile de salarii ale Guvernului Marii Britanii și ale Uniunii Europene;
- schimbările în economie, în tehnologie și pe piața muncii;
- creșterea costului vieții;
- disponibilitatea anumitor calificări;
- nivelurile de cunoștințe și de aptitudini necesare;
- evaluarea performanței angajaților;
- valorile relative ale posturilor, așa cum rezultă din evaluarea posturilor.

SISTEMELE DE RECOMPENSARE

Este necesar să înțelegeți atât sistemele tradiționale de recompensare, cât și pe cele moderne, dat fiind că, în anumite momente din carieră, vi se va cere să lucrați efectiv cu amândouă. De asemenea, se cuvine subliniat aici faptul că, deși organizațiile cu o optică modernă asupra recompensării au introdus sisteme ale "noii salarizări", altele continuă să le folosească pe cele tradiționale, iar multe utilizează ambele tipuri, pentru a recompensa în mod adecvat categorii diferite de angajați.

Declinul activităților de producție în Marea Britanie și creșterea complementară a celor de "servicii" și a celor mai sedentare a redus cererea pentru unele dintre sistemele de salarizare tradiționale. Acum există însă o cerere pentru sisteme noi și inovatoare, mai ales în lumina imperativului de a atrage, a păstra și a motiva personal cu înaltă calificare.

Despre salarii

Înainte de a trece mai departe, este bine să înțelegeți diferența dintre plățile săptămânale primite de lucrătorii angajați pe bază de retribuție tarifară orară sau săptămânală și salariile lucrătorilor angajați cu retribuție anuală, care sunt plătite mai puțin frecvent, de obicei lunar. În mare măsură, sistemele de salarizare mai vechi și mai tradiționale erau destinate să-i motiveze și să-i recompenseze pe muncitorii plătiți cu tarife orare sau săptămânale, din întreprinderile de producție.

Sistemele de plată axate pe stimulente și cele pe bază echitabilă

Sistemele de plată a salariilor pot fi *pe bază de stimulente* sau *pe bază de echitate*. Sistemele pe bază de stimulente sunt destinate să motiveze o performanță bună în termenii cantității și calității a ceea ce se produce. Sistemele pe bază de echitate tind în mai mare măsură să coreleze recompensa cu importanța și valoarea postului, precum și cu persoana care desfășoară munca pe post.

SISTEMELE DE PLATĂ CU STIMULENTE

La începutul secolului XX, F.W. Taylor a introdus un sistem de plată care era destinat să-i motiveze pe angajați prin recompensarea justă a performanței lor. El a conceput ceea ce noi numim astăzi *studiul muncii* și, după calcularea a câtă muncă poate să realizeze un om într-un interval de timp dat, el a corelat plata angajaților cu performanța lor. Mecanismele de remunerare de acest fel au ajuns să fie numite *plată pe baza rezultatelor* sau sisteme PBR. În organizațiile unde sunt utilizate astăzi, sistemele de acest tip sunt mult mai sofisticate decât cele concepute de Taylor, dar principiul fundamental rămâne același.

Obiectivul principal urmărit de Taylor era să crească productivitatea, deci lui i s-a părut logic să le arate pur și simplu lucrătorilor cum ar putea

ei să-şi sporească recompensele: "Cu cât produceți mai mult, cu atât veți câştiga mai mult." El a afirmat că managerii nu aveau habar cât ar putea să producă oamenii şi le-a criticat lipsa de efort în a afla acest lucru. El era convins că oamenii muncesc ca să obțină recompense financiare, nu pentru că i-ar fi interesat ceea ce făceau. Evident, ei aveau nevoie de un motiv ca să muncească (în plus față de acela de a-şi păstra slujba), iar Taylor a conceput un sistem de plată pe baza rezultatelor care să asigure un stimulent atrăgător.

Sistemele de plată pe baza rezultatelor

Sistemele de plată pe baza rezultatelor sunt acelea în care remunerarea este efectiv legată de performanță. Ideea corelării salariului cu performanța efectivă este foarte simplu ilustrată de *munca în acord*. Aceasta este situația în care angajații, a căror sarcină constă în a produce un anumit număr de bucăți de produs, pe zi sau pe săptămână, sunt plătiți în conformitate cu un anumit tarif convenit pe bucată, pentru numărul de bucăți produse. Atunci când a fost introdus acest sistem, în urmă cu aproape 100 de ani, el a funcționat într-un mod în totalitate direct (vezi Figura 12.1).

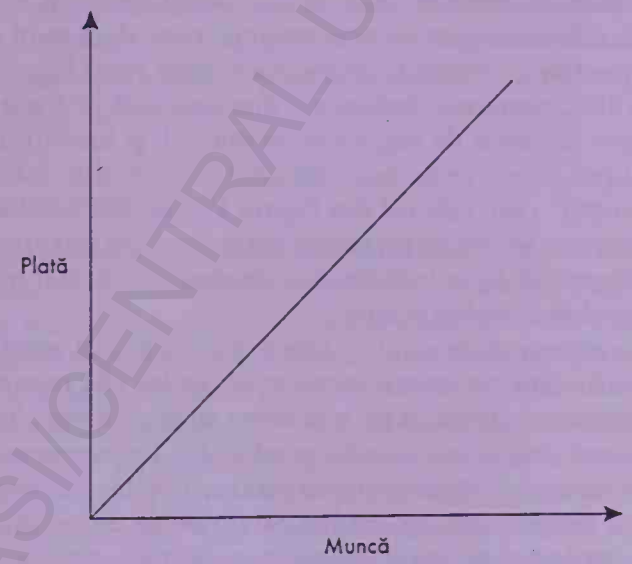


Figura 12.1 *Exemplu de sistem în acord*

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI
BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

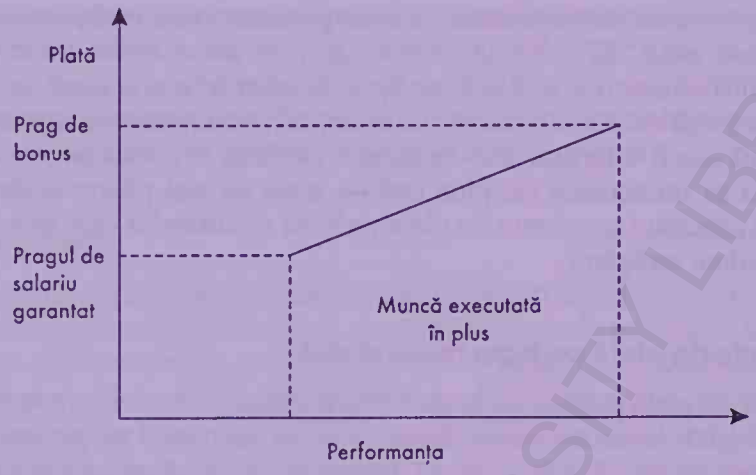


Figura 12.2 *Salariu garantat plus bonus la depăşirea normei*

Aceasta înseamnă că, dacă angajaţii produceau foarte puţine bucăţi, de exemplu pentru că nu se simţeau bine sau dacă absentau din cauză că erau bolnavi, nu primeau decât un salariu foarte mic sau chiar niciun ban. Acolo unde acest sistem continuă să fie folosit, el a fost însă modificat pentru a garanta un salariu de bază, prin care lucrătorul să primească cel puţin salariul minim pe economie. Dincolo de nivelul garantat al salariului, lucrătorilor li se fixează ţinte de performanţă, care, dacă sunt depăşite, îi face eligibili pentru un bonus la depăşirea normei (vezi Figura 12.2).

În Figura 12.2, remarcaţi înclinarea dreptei după ce trece de pragul "garantat". Prin procesul de negociere, managerii şi lucrătorii se înţeleg împreună asupra a ceea ce se numeşte panta sistemului. Într-un sistem "cu pantă abruptă", cum este cel din Figura 12.1, se pot produce mai puţine bucăţi pentru a se obţine un bonus mare, pe când într-un sistem "cu pantă lină" (Figura 12.2), va trebuie să se producă un număr mai mare de bucăţi ca să se obţină acelaşi bonus.

Criticile la adresa sistemului în acord ar fi faptul că acesta plasează efortul productivităţii pe umerii lucrătorilor, în loc să-l repartizeze managerilor, şi faptul că goana după realizarea unei cantităţi cât mai mari, "motivată de bani", afectează calitatea produsului. De asemenea, lucrătorii au tendinţa, informal, să standardizeze productivitatea dincolo de pragul garantat şi pot apărea necazuri atunci când nevoia de productivitate se reduce. Necazurile pot să apară deoarece, pe termen mediu şi lung, angajaţii se obişnuiesc să primească regulat bonusuri de depăşire a normei săptămânale şi, în mod inconştient, încep să considere că plusul de bani face parte din "venitul care li se cuvine". Prin urmare, atunci când li se

cere să reducă productivitatea, inevitabila subțiere a teancului de bani pe care-l primesc li se pare un adevărat şoc.

Evident, lucrătorii care sunt plătiți în acest mod se bucură de un avantaj în fața celor auxiliari, cum ar fi funcționarii şi administratorii, care au mult mai puțină putere de control asupra a ceea ce se află în plicul lor de salariu. Uneori, acest lucru dă naştere la nemulțumire în rândul personalului auxiliar şi multe companii au reuşit să reducă la minimum motivele de discordie, introducând sisteme de bonificație la nivelul întregii organizații, prin care toți lucrătorii beneficiază de profitabilitatea realizată prin eforturile lor, indiferent dacă sunt clasificați ca forță de muncă "directă" sau "auxiliară".

Sistemul de premiere

Acesta este un sistem la nivel de companie, în care toți angajații sunt recompensați, anual sau de două ori pe an, cu un premiu sau bonus corelat cu productivitatea organizației ca întreg. De obicei, recompensa reprezintă un procentaj din salariul anual al fiecărui angajat. Este important să remarcăm că, în cazul unui astfel de sistem, criteriul ales de evaluare a productivității trebuie să fie unul care să reflecte cu adevărat depăşirea de către angajați a unui standard de productivitate agreat anterior, pe perioada relevantă. În acest mod, suma premiului acordat este direct legată de performanța angajatului. Raționamentul de la baza unui asemenea sistem este acela că angajații vor coopera între ei şi cu managerii lor, pentru a se ajunge la un bonus cât mai mare posibil.

Ziua de muncă normată

Am arătat mai sus că sistemele de tip PBR au fost criticate pentru că plasează controlul productivității în mâinile angajaților, nu ale managerilor. O metodă de rezolvare a acestei probleme a fost prin introducerea sistemelor cu ziua de muncă normată, care au devenit foarte populare în anii '50 şi '60, când în Marea Britanie exista un foarte mare număr de fabrici cu producție de masă. Armstrong (1999) spune despre acest sistem că fixează plata angajaților "pe baza înțelegerii că vor păstra un anumit nivel de performanță, dar fără ca suma efectiv plătită să fluctueze pe termen scurt în funcție de performanță" (aşa cum s-ar întâmpla în cazul sistemului de plată în acord). Ziua de muncă normată îi asigură angajatului un stimulent să realizeze performanță la un anumit nivel impus. Aceasta îi creează angajatului obligația de a îndeplini acest nivel, dat fiind că stimulentul este garantat dinainte.

Sistemele de recompensare în echipă

Din câte s-a văzut până acum, acest concept este foarte simplu, dar sistemul respectiv se poate dovedi extrem de greu de administrat. Ideea este că un sistem de plată cu stimulente care recompensează echipele, prin întărirea comportamentului dorit, ar trebui să conducă la eficacitatea muncii în echipă. Una dintre problemele întâmpinate este că managerii tind să-i trateze pe membrii echipelor mai degrabă individual, decât să relaționeze cu ei în termenii a ceea ce poate să realizeze echipa (CIPD, 2005). Mai departe, dacă toți membrii echipei urmează să aibă o parte egală din recompensa colectivă primită, atunci trebuie să plecăm de la premisa că toți membrii echipei au adus o contribuție perfect egală la efortul care a dus la primirea recompensei!

Armstrong (1999), pe de altă parte, afirmă că sistemele de stimulare în grup sau echipă "asigură plata unui bonus egal sau proporțional către membrii unui grup sau ai unei echipe". Tot Armstrong (1999) este de părere că sistemele de plată care îl încurajează pe individ nu stimulează munca în echipă. Dialogul cu individul, și nu cu grupul, pare însă să fie mai în armonie cu o abordare de tip MRU, care se bazează pe dialogul direct cu oamenii, și mai puțin cu reprezentanții lor sau cu grupurile.

Pauză de gândire

Ori de câte ori se formează un grup sau o echipă, va apărea un lider. Liderul poate fi un responsabil numit de organizație (un *lider formal*) sau unul care a rezultat din consimțământul reciproc al membrilor, pentru a reprezenta echipa (un *lider informal*). Liderii dau socoteală în fața celor care i-au pus acolo unde sunt. Un grup, așadar, poate să aibă doi lideri. Întrebarea care se pune este următoarea: care lider decide asupra volumului *efortului de muncă efectiv depus*, controlând astfel valoarea bonusului?

SISTEMELE PE BAZĂ ECHITABILĂ

În timp ce sistemele cu stimulente sunt legate de performanța efectivă a individului sau a grupului, prin aceea că ei sunt recompensați pentru productivitatea lor, sistemele pe bază echitabilă se corelează cu valoarea postului în sine, prin aceea că ele îl recompensează pe deținătorul postului la un nivel care reflectă cât de mult valorează pentru organizație să aibă îndeplinite sarcinile postului respectiv. Aceasta presupune ca organizația

să evalueze valorile relative ale posturilor, iar apoi să stabilească o structură de salarizare care să reflecte aceste valori, astfel încât toți cei care desfășoară activități apreciate ca fiind de o valoare egală pentru organizație, să primească o recompensă egală. Cel mai bine-cunoscut și mai des utilizat sistem de plată pe bază echitabilă este *evaluarea posturilor.*

SISTEMELE DE EVALUARE A POSTURILOR

În cazul acestor sisteme, posturile sunt comparate unul cu celălalt și clasificate cu gradații în funcție de valoarea lor. Deși gradațiile nu constituie un sistem de plată, ele furnizează baza pentru un asemenea sistem. Structurile de evaluarea posturilor sunt elaborate/propuse de evaluatori specializați și apoi aprobate de o comisie de evaluare a posturilor.

Există mai multe abordări posibile în materie de evaluarea posturilor, dintre care unele sunt "analitice", iar altele "neanalitice". Nu vrem să spunem prin aceasta că unele metode ar fi mai bune decât altele, dar alegerea celei mai eficace metode pentru o organizație anume reprezintă o decizie importantă, fiindcă gradul lor de adecvare variază. Uneori, maxima eficacitate se realizează prin utilizarea mai multor abordări diferite, în părți diferite ale organizației. Aici, vom discuta doar trei asemenea abordări:

- ierarhizarea posturilor;
- gradarea sau clasificarea posturilor;
- metoda evaluării prin puncte.

Ierarhizarea posturilor

Acesta este un proces neanalitic, care pur și simplu compară posturile unele cu altele, în întregimea lor, fără a le descompune în elemente constitutive. Evaluatorii identifică pozițiile posturilor și le ierarhizează în ordinea mărimii. Posturile despre care se consideră că au valoare egală sunt plasate în cadrul aceluiași grup. O critică la adresa ierarhizării posturilor constă în faptul că este un proces subiectiv, prin aceea că nu există standarde întemeiate și verificate pentru evaluarea mărimii posturilor, deși se poate aduce argumentul că angajaților li se va părea corect, atunci când văd unde sunt ierarhizate posturile lor în raport cu alte posturi. Într-un anumit sens, totuși, evaluarea posturilor poate fi privită în general ca un proces subiectiv, din moment ce, așa cum vom vedea, până și sistemele analitice se bazează în ultimă instanță pe consensul unei comisii de evaluatori.

Exemplul 13: Ierarhizarea posturilor

Pentru acest exemplu s-au ales patru posturi:

- asistent administrativ;
- contabil;
- supervizor de birou;
- manager de rang mediu.

Putem vedea imediat că fiecare dintre ele are o valoare diferită. Alte posturi de birou sunt apoi ierarhizate în paralel cu cel de asistent administrativ, posturi uşor superioare în paralel cu cel de contabil şi aşa mai departe. Aceasta este o formă mai degrabă grosieră şi elementară de evaluare a posturilor, iar uneori va fi necesar să gradăm anumite posturi în plan individual, deoarece nu toate posturile se încadrează perfect într-o categorie, fie ea şi foarte generală, din ierarhie. Unele posturi "ies în evidenţă", cum se spune, în sensul că par nişte entităţi izolate.

Gradarea/clasificarea posturilor

Gradarea posturilor sau clasificarea posturilor este o altă abordare neanalitică. Ea este similară ierarhizării posturilor, cu excepţia faptului că evaluatorii decid dinainte asupra modului de grupare sau de gradaţii salariale, după care se elaborează o fişă de descriere generală pentru toate posturile din fiecare grup. În continuare, se identifică un post reprezentativ pentru fiecare grup, care se foloseşte ca etalon de comparaţie. În final, fiecare post se compară cu fişa de post generală şi cu postul etalon şi este plasat în gradaţia sau treapta cuvenită. Această metodă poate fi utilă în perioade de schimbare, deoarece posturile nou-create sau redefinite pot fi evaluate în funcţie de criterii existente, iar apoi plasate în treapta corespunzătoare. Pe de altă parte, concepţia modernă asupra proiectării organizatorice tinde să favorizeze structurile suple şi aplatizate, cu un număr redus de trepte sau niveluri, ceea ce poate da naştere la dificultăţi atunci când se clasifică posturile de această manieră.

O altă abordare de gradare a posturilor constă în a le clasifica după criteriile stabilite, dar fără a le considera potenţiala poziţie ierarhică. În acest mod, criteriile se corelează în mod mai direct cu activitatea efectivă a postului, ceea ce face să se ţină cont de nivelurile de cunoştinţe, aptitudini şi competenţă necesare pentru îndeplinirea muncii, în paralel cu responsabilităţile şi importanţa deciziilor pe care le ia deţinătorul postului.

Procesul prezintă o anume similitudine între metodele de gradare a posturilor şi cele de ierarhizare, prin aceea că, atunci când comisia de

evaluare face comparații, tratează posturile ca pe entități întregi. Comisia de evaluare a posturilor își ia deciziile prin ajungerea la consens, dar rămâne deschisă și la considera contestații din partea angajaților care sunt de părere că posturile lor au fost gradate incorect sau impropriu. În unele organizații, contestațiile sunt analizate de comisii independente.

Metoda evaluării prin puncte

Aceasta este o metodă analitică, probabil cel mai des folosită. Caracteristica principală a evaluării prin puncte este aceea că, în loc să se compare valoarea posturilor în întregul lor, așa cum fac abordările neanalitice, posturile sunt analizate și comparate pe baza unor factori cum ar fi calificările și competențele necesare, gradul de responsabilitate, contactul cu clienții, complexitatea postului, cerințele de natură fizică și condițiile de muncă. Fiecare dintre aceşti factori are atribuit un anumit număr de puncte, iar punctajul atribuit fiecărui post este determinat de gradul în care factorii sunt prezenți în cadrul lui. Plecând de la punctajul obținut de fiecare post, se alcătuieşte o structură ierarhică a posturilor. Salariul pentru un anumit post se determină în funcție de numărul de puncte pe care îl conține.

Analiza posturilor este o etapă precursoare esențială pentru aplicarea unui sistem de evaluare prin puncte. După ce factorii menționați mai sus au fost identificați, trebuie să se facă o analiză a fișelor și specificațiilor posturilor, în ideea de a fi revizuite și, acolo unde se impune acest lucru, să fie complet rescrise. Sistemul final trebuie să fie considerat unul corect și nepărtinitor și, din moment ce diferențele dintre posturi se evaluează în funcție de gradul în care sunt prezenți factorii selectați, se impune ca analiza să fie făcută cu maximă grijă.

Decizia privind câte puncte să i se aloce fiecărui factor constituie o problemă bine-cunoscută a evaluării prin puncte. Factorii variază în ce privește importanța lor pentru fiecare post, iar celor mai complecși sau celor mai importanți li se alocă numărul cel mai mare de puncte. Este ceea ce se numește *ponderarea* factorilor. Factorii sunt înșiruiți în ordinea importanței și a complexității, după care li se atribuie un coeficient de ponderare corelat cu un număr maxim de puncte, ținându-se cont de gradul de importanță pe care fiecare factor îl are în cadrul unui post anume. Apoi, fiecare post este gradat în funcție de nivelul la care sunt prezenți aceşti factori.

Scalele fixe

Unele organizații, mai ales cele din sectorul public, au scale de salarizare fixe, de tip incremental. În cadrul fiecărui post există o scală de salarizare

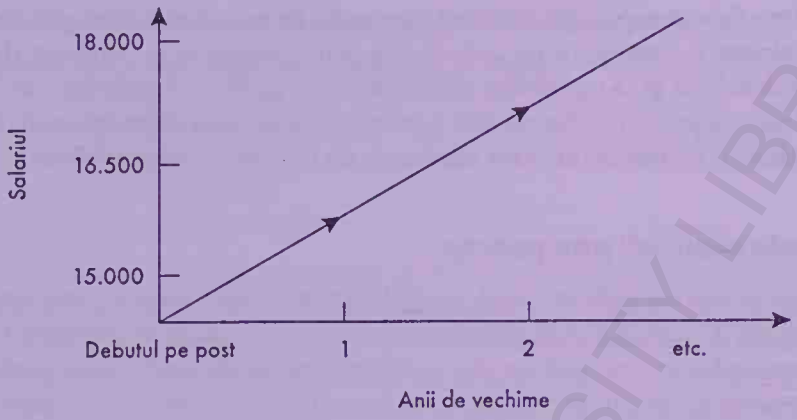


Figura 12.3 *Exemplu de scală incrementală fixă*

de-a lungul căreia deținătorul postului poate să progreseze treptat, de la un an la altul (vezi Figura 12.3).

În majoritatea organizațiilor care utilizează acest sistem, "pasul înainte" periodic și garantat a fost înlocuit cu alte sisteme, astfel încât se aplică acum latitudinea de decizie managerială, de obicei bazată pe evaluări ale performanței, pentru a se reduce sau spori valoarea fiecărui increment.

Sistemele elaborate de consultanți

Mai multe firme de consultanță în management pot să furnizeze sisteme "la comandă" pentru evaluarea posturilor (care de obicei sunt analitice), sau organizația poate să angajeze o firmă de consultanță să-i elaboreze un sistem adaptat la particularitățile ei. Ca exercițiu derulat cu forțe proprii, elaborarea unui sistem de evaluare a posturilor poate fi un proces costisitor și consumator de timp, ceea ce face ca, în ultimă instanță, angajarea unei firme de consultanță să reprezinte o soluție mai eficientă din punctul de vedere al costurilor. Foot și Hook (1999) subliniază faptul că, un avantaj suplimentar al apelării la consultanți este "obținerea accesului la o bază extinsă de date comparative asupra piețelor de muncă și a nivelurilor de salarizare, pe care le strâng autorii sistemelor cu regim de proprietate intelectuală".

Plata în raport cu performanța

Fundamentele plății în raport cu performanța (PrP) sunt corectitudinea nepărtinitoare și echitatea. Deși ideea este de a recompensa buna performanță, ar fi greu de contestat faptul că, odată ce sistemul a fost instituit

BCU WASHINGTON UNIVERSITY LIBRARY

într-o organizație, el va asigura şi stimulentul de a avea o performanță bună. Plata după *merit* a fost o idee similară de corelare a recompensei cu performanța, apărută în prima parte a secolului XX, şi care a reprezentat o încercare de a asigura recompense satisfăcătoare pentru exercitarea abilității şi menținerea bunei performanțe curente. După Tyson şi York (1996), "Sporurile de merit sunt ... acordate pentru a demonstra recunoaşterea unui comportament adecvat şi pentru a sugera genul de acțiuni şi atitudini pe care firma doreşte să le recompenseze". Acelaşi principiu se aplică şi în cazul PrP, sistem în care este corect să se recompenseze diferențiat variate niveluri de performanță.

De-a lungul anilor, PrP a trecut prin perioade în care s-a bucurat mai mult sau mai puțin de popularitate. În anii '70, de exemplu, când rata inflației se scria cu două cifre, majorările procentuale acordate nu păreau să aibă prea mare valoare financiară. În anii '80, însă, inflația a început să scadă. Un studiu desfăşurat de Institutul de Personal şi Dezvoltare (astăzi devenit CIPD) în anul 1988 a ajuns la concluzia că deşi se manifestase o extindere a utilizării sistemelor bazate pe performanță, numai 43% din organizațiile chestionate au declarat că le utilizează atât pentru personalul managerial, cât şi pentru cel nemanagerial.

Există argumente în favoarea PrP ca factor de motivare. Nu vom intra în detalii aici, dar în termeni generali, sondajele de opinie au arătat că deşi există o susținere generală a principiului, majoritatea respondenților nu cred că duce la o îmbunătățire a motivației (Marsden şi French, 1998). Alte cercetări au sugerat că PrP mai degrabă îi demotivează pe angajați în loc să-i încurajeze (Bevan şi Thompson, 1991).

Influența diferențelor individuale

Percepțiile diferite la nivel individual asupra acestor sisteme şi a scopurilor recompensării, în general, exercită o influență puternică asupra rezultatelor la care se ajunge prin asemenea studii. Unii oameni, de exemplu, aleg o anumită profesie pentru că se simt în mod natural atraşi către ea şi, chiar dacă în mod evident trebuie să-şi păstreze un anumit standard de viață, munca în sine este aceea care îi motivează, mai degrabă decât recompensa pe care o primesc pentru depunerea ei. Pe de altă parte, ipoteza lui Taylor (1911, 1947) cum că oamenii muncesc exclusiv pentru bani se întemeia pe percepția lui asupra unor tipologii total diferite de lucrători. După Goldthorpe (1968), am văzut că aceleaşi tipuri de muncitori cu ocupații manuale sunt motivate aproape în totalitate de recompense "extrinseci". Cu alte cuvinte, aceşti muncitori văd în munca lor doar mijlocul prin care au posibilitatea să-şi mențină un anumit standard de viață.

Activitatea 29

În organizația dumneavoastră sau într-una pe care o cunoașteți bine, identificați trei deținători de posturi despre care credeți că ar fi motivați în principal de recompensa financiară și alți trei care ar fi motivați în principal de munca însăși pe care o desfășoară.

Câteva repere privind convingerea angajaților să accepte sistemul PrP

Un set de reguli orientative privind măsurile destinate să realizeze o atitudine pozitivă față de un sistem PrP ar putea cuprinde:

- negocieri integrative pentru adoptarea sistemului optim;
- alegerea sau crearea unui sistem la care să poată să participe toți angajații;
- repartizarea fermă a responsabilității pentru identificarea nivelului la care se plasează performanța unui angajat în raport cu standardul minimal către manager;
- instruirea managerilor care aplică sistemul, avându-se grijă ca ei să înțeleagă și spiritul, nu doar litera reglementărilor lui;
- luarea unor măsuri pentru explicarea clară a sistemul și pentru asigurarea accesului la informații suplimentare și îndrumări explicative pentru toți angajații;
- acordarea dreptului angajaților de a fi reevaluați la cerere.

Cum funcționează sistemul de corelare a plății cu performanța

Se evaluează performanța realizată de angajat în cadrul postului și se aplică un mecanism prin care sunt identificate nivelurile globale de performanță. Gradațiile sau calificativele acordate ar putea fi după cum urmează:

Calificativul	*Observație*
1. Excelent	A depășit toate standardele și obiectivele.
2. Bun	A respectat standardele și a îndeplinit obiectivele.
3. Mediu	A respectata majoritatea standardelor și a îndeplinit obiectivele.
4. Slab sau nesatisfăcător	Nu a reușit să îndeplinească standardele sau obiectivele.

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Există o recompensă convenită, ai cărei multipli se adaugă la procentajul general de majorare din toată organizația. Multiplul aplicat este determinat de calificativul pe care l-a primit angajatul. Tabelul 12.1 conține un exemplu privind modul cum performanța ar putea fi corelată cu recompensarea.

Tabelul 12.1 *Corelarea recompenselor salariale cu performanța*

Nivelul de performanță	Multiplul de recompensare acordat	% de majorare la nivelul organizației
1	× 2,5	
2	× 2,0	de exemplu 5%
3	× 1,5	
4	0	

Sursa: Tyson și York (1996)

La fel ca în cazul oricărui alt sistem de plată, un sistem PrP trebuie să fie gestionat cu mare grijă și monitorizat permanent, pentru a i se verifica eficacitatea și caracterul corect, nepărtinitor. Atitudinile managerilor și ale angajaților față de un anumit sistem sunt de o importanță crucială, iar dacă fundamentul pe care se bazează sistemul este perceput ca deficitar, sau dacă abordarea în privința evaluării este văzută ca părtinitoare, sistemul nu va fi deloc privit cu ochi buni și va căpăta un prost renume.

LEGISLAȚIA

Toate organizațiile trebuie să țină cont de prevederile legislației referitoare la salarizare, cum ar fi, de exemplu, cele care reglementează salariul minim pe economie și cele care combat discriminarea. Atunci când elaborează și administrează un sistem de plată, așadar, organizația trebuie să se conformeze standardelor minimale, care includ prevederile următoarelor legi și reglementări:

- Legea drepturilor egale de remunerare din 1970;
- Reglementările (de amendare) privind legea drepturilor egale de remunerare din 1983;
- Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996;
- Legea privind salariul minim pe economie din 1998.

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Legea drepturilor egale de remunerare din 1970

Scopul Legii drepturilor egale de remunerare (Equal Pay Act — EPA) este de a garanta că toți angajații care execută activități de muncă asemănătoare, adică sarcini similare sau în general similare, indiferent de sex, trebuie să primească același salariu sau să fie remunerați pe baza aceleiași scări de salarizare. Organizațiile care-i plătesc diferențiat pe lucrătorii din această categorie încalcă legea. De asemenea, bărbații și femeile ale căror posturi pot fi diferite din punctul de vedere al caracterului, dar care au fost evaluați la fel în cadrul unui sistem de evaluare a posturilor, trebuie să primească același nivel de salarizare.

Reglementările (de amendare) privind legea drepturilor egale de remunerare din 1983

Aceste reglementări au venit să suplimenteze legea EPA cu o clauză care prevede salarizarea egală a bărbaților cu femeile, atunci când posturile lor sunt de valoare egală, indiferent de tipul postului sau de modul cum au fost clasificate în cadrul unui sistem de evaluare a posturilor. Valoarea egală se măsoară în conformitate cu cerințele postului, din punctul de vedere al competenței, responsabilității și nivelului de luare a deciziilor.

Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996

Această lege unifică sub forma unui singur act votat de Parlament toate drepturile legale ale angajaților. Efectul asupra salarizării angajaților constă în aceea că interzice deducerile nejustificate din salariu, cu excepția unor situații speciale. Ca urmare, Legea din 1996 conferă un caracter legitim deducerilor, dacă se îndeplinește oricare dintre următoarele condiții:

- atunci când deducerile sunt permise de lege, cum ar fi impozitul pe venit, contribuțiile la sistemul asigurărilor sociale de stat sau deducerile stabilite prin hotărâre judecătorească, de exemplu pensia alimentară datorată fostei soții sau fostului soț;
- atunci când există o clauză în contractul de muncă în formă scrisă al angajatului care specifică faptul că se pot face anumite deduceri din salariul cuvenit și atunci când angajatul și-a dat deja consimțământul în scris, spre exemplu atunci când deducerile convenite se fac ca urmare a slabei performanțe sau a încălcării regulilor, cum ar fi întârzieri nepermise sau absențe nemotivate de la serviciu;

BCU "CAROL I" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- în cazul unor plăți în plus rezultate din calcule eronate, referitoare la salariu sau la cheltuielile decontabile, cu toate că acest lucru este probabil să fie din culpa angajatorului;
- atunci când angajatul a lipsit de la serviciu pentru că participă la un protest colectiv;
- în companiile de servire cu amănuntul, pentru acoperirea unor lipsuri de numerar în casă sau a unor lipsuri de marfă din stoc.

Legea salariului minim pe economie din 1998

Lucrătorii au dreptul să primească un salariu aflat cel puțin la nivelul salariului minim legal pe economie, pentru fiecare oră lucrată în beneficiul unui angajator. În luna octombrie a anului 2005 a fost majorat nivelul salariului minim, iar guvernul a propus alte majorări pentru luna octombrie 2006. Aceste schimbări sunt prezentate în Tabelul 12.2.

Tabelul 12.2 *Niveluri pentru salariul minim pe economie*

Categoria de angajat	Nivelul începând din octombrie 2005	Nivelul începând din octombrie 2006
1 Lucrători adulți, având vârsta de cel puțin 22 de ani	5,05 £ pe oră	5,35 £ pe oră
2 Lucrători cu vârste cuprinse între 18 și 21 ani inclusiv (salariul de dezvoltare)	4,25 £ pe oră	4,45 £ pe oră
3 Lucrători cu vârste între 16 și 17 ani inclusiv	3,00 £ pe oră	În studiu

Salariul de dezvoltare (poziția a doua în Tabelul 12.2) se poate aplica și în cazul lucrătorilor având cel puțin 22 de ani, pe perioada primelor șase luni de la debutul pe post în contractul cu un nou angajator și care beneficiază de instruire profesională acreditată.

Tarifele echitabile de plată a muncii în acord

În octombrie 2004, guvernul britanic a propus un nivel al tarifului de plată pentru munca în acord în valoare de 100% din nivelul orar al salariului minim pe economie, iar acest nivel a fost majorat la 120% începând cu aprilie 2005. În anul 2005, și persoanele care lucrează acasă au devenit eligibile pentru salariul minim pe economie.

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini "recompensarea"? Ați prefera să folosiți pur și simplu termenul "plată"? De ce?
2. De ce credeți că E.E. Lawler a propus *noua salarizare?*
3. Ce sunt "recompensele nefinanciare"?
4. De ce oferă o organizație anumite beneficii și facilități? Ce are organizația de câștigat?
5. Care sunt constrângerile și obligațiile (sau factorii de presiune) care influențează formularea strategiei de recompensare?
6. Ce se înțelege prin *scale fixe?*
7. Sistemele cu stimulente sunt denumite așa pentru că sunt menite să aibă o influență pozitivă asupra performanței viitoare, dar ce anume recompensează un sistem de tip PrP?
8. Care este scopul principal al Legii drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996?
9. În ce condiții este legal ca un angajator să facă deduceri din salariul unui angajat?
10. În ce condiții poate o organizație să plătească salariul de dezvoltare unui adult care are peste 21 de ani?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 13

Sănătatea, securitatea şi starea bună a angajaților

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să înțelegeți rolul practicianului de RU în asigurarea sănătății şi sănătății în muncă;
- să fiți capabil să veniți cu contribuții relevante pentru organizație în administrarea măsurilor de sănătate şi securitate în muncă;
- să fiți la curent cu legislația care guvernează măsurile de sănătate şi securitate în muncă şi să înțelegeți care sunt obligațiile şi responsabilitățile organizației în această privință;
- să cunoaşteți reglementările privind timpul de muncă şi să înțelegeți care sunt implicațiile lor pentru organizație.

INTRODUCERE

Ori de câte ori discuția ajunge la chestiunea sănătății şi securității în muncă, oamenii vorbesc de obicei despre obligațiile care îi revin organizației conform legii. Fără îndoială, conformarea cu prevederile legii este de o importanță capitală, dar există şi o justificare economică convingătoare pentru asigurarea unui mediu de muncă sănătos şi sigur. La urma urmei, dacă organizația reuşeşte să-şi atragă oamenii potriviți, are şanse mai mari să şi-i păstreze dacă se îngrijeşte de sănătatea şi securitatea lor şi dacă ia toate măsurile necesare pentru a le proteja starea bună în timpul petrecut la serviciu.

Deşi *sănătatea, securitatea* şi *starea bună* sunt inextricabil legate între ele, în capitolul de față noi le vom discuta separat, iar relațiile dintre ele vor fi explicate în contextul acestor discuții. Mai întâi, însă, vom examina legis-

BOWLING GREEN STATE UNIVERSITY LIBRARY

lația relevantă și, dat fiind că practicianul de RU deține un important rol administrativ și de consultare în acest domeniu, vom veni cu recomandări privind modul cum pot fi implementate prevederile legii.

LEGISLAȚIA PRIVIND SĂNĂTATEA ȘI SECURITATEA

Istoriceşte vorbind, experiența pe termen lung a Marii Britanii în ce privește asigurarea sănătății și securității angajaților nu stă prea strălucit. În timpul Revoluției Industriale, nu se luau aproape deloc măsuri pentru protejarea angajaților, a vizitatorilor, a locuitorilor din vecinătate sau a trecătorilor, de pericolele și noxele rezultate din activitățile organizațiilor. Cei mai susceptibili să cadă victimă riscurilor de sănătate și securitate erau angajații, iar situația nu s-a schimbat nici azi, strict din acest punct de vedere. La începutul secolului XX au fost introduse mai multe legi de reglementare a activității în fabrici și ateliere, dar cea mai mare parte a măsurilor de protecție pentru angajați era derivată din dreptul civil. Până în anul 1949, nici nu se pomenea de asistență juridică gratuită în litigii de natură civilă, ceea ce făcea ca angajații să depindă de bunăvoința "stăpânilor" lor, în ce privește despăgubirea pentru accidentări sau probleme de sănătate care puteau fi atribuite condițiilor de la locul de muncă.

Legea sănătății și securității în muncă din 1974

Legea sănătății și securității în muncă (Health and Safety at Work Act — HASAWA) le impune tuturor celor implicați în activitatea organizației obligația de a păstra anumite standarde privind sănătatea, securitatea și starea bună a oamenilor care se află în incinta locurilor de muncă, indiferent dacă este vorba de angajați, vizitatori sau membri ai publicului larg care se întâmplă să treacă prin apropiere sau locuiesc în vecinătate. Responsabilitatea include protejarea siguranței personale și prevenirea poluării mediului natural, sub orice formă.

"Comisia" și "Executivul"

Conform prevederilor Legii menționate, Secretarul de Stat pentru Departamentul Comerțului și Industriei (Department of Trade and Industry — DTI) înființează *Comisia pentru Sănătate și Securitate* (Health and Safety Commission — HSC), având în componență un *Birou Executiv*

(Health and Safety Executive — HSE), care aplică legea şi oferă îndrumare. Inspectorii HSE au dreptul să intre în incinta organizaţiilor, fără preaviz, şi să examineze evidenţele. Ei pot să emită *notificări executorii* şi să-i sancţioneze pe cei care încalcă legea în mod grav şi repetat. Trebuie remarcat aici, însă, că inspectorii HSE deţin aceste atribuţii în ideea de a le aplica atunci când este cazul, şi nu de a umple sălile de judecată cu dosare de încălcare minoră şi accidentală a legii. Inspectorii HSE sfătuiesc organizaţiile cum să asigure sănătatea şi securitatea în muncă şi le conving să se comporte de o manieră responsabilă.

Ce trebuie organizaţiile să facă

Există anumite măsuri pe care o organizaţie trebuie să le ia, ca să se conformeze legii. Un mod de a explica acest lucru ar fi prin a vă imagina că tocmai aţi înfiinţat o firmă. Există un număr de 10 măsuri pe care trebuie să le întreprindeţi, pentru a-i asigura organizaţiei dumneavoastră o bază solidă în ce priveşte sănătatea, securitatea şi starea bună a angajaţilor, după cum urmează:

1. Redactaţi o *politică de sănătate şi securitate în muncă*. Aceasta înseamnă să decideţi cum veţi gestiona problematica sănătăţii şi securităţii.
2. Instituiţi un *sistem de evaluare a riscurilor*. Decideţi ce anume le-ar putea dăuna oamenilor şi cum puteţi să luaţi măsuri de precauţie.
3. Încheiaţi o *asigurare de răspundere civilă a angajatorului* şi expuneţi certificatul de asigurare la locul de muncă. Dacă aveţi cel puţin un angajat, trebuie să faceţi acest lucru.
4. Puneţi-le la dispoziţie lucrătorilor dumneavoastră programe gratuite de instruire privind sănătatea şi securitatea în muncă, astfel încât ei să ştie cu ce pericole şi riscuri s-ar putea confrunta şi cum să le facă faţă.
5. Angajaţi serviciile unor *specialişti competenţi* care să vă ajute să vă îndepliniţi obligaţiile în materie de sănătate şi securitate. Aceştia pot fi propriii dumneavoastră angajaţi, consultanţi externi sau o combinaţie a celor două categorii.
6. Puneţi-le la dispoziţie angajaţilor dumneavoastră toalete, spaţii amenajate pentru duş şi surse de apă potabilă, fără a-i uita pe cei cu dizabilităţi. Acestea sunt necesităţile elementare în materie de sănătate, securitate şi stare bună.
7. Consultaţi-vă cu angajaţii dumneavoastră în chestiunile de sănătate şi securitate. Majoritatea organizaţiilor au o *comisie pentru sănătate şi securitate*.
8. Expuneţi la vedere *afişul cu prevederile legii privind sănătatea şi securitatea* sau puneţi la dispoziţie o broşură cu aceste informaţii.

9. Raportați evenimentele particulare în care au avut loc accidente de muncă, îmbolnăviri și situații periculoase.
10. Înregistrați-vă la Biroul Executiv al Comisiei pentru Sănătate și Securitate sau la autoritatea locală, în funcție de tipul obiectului de activitate al organizației dumneavoastră.

POLITICA DE PROTECȚIE A SĂNĂTĂȚII ȘI SECURITĂȚII

În primul rând, aceasta este o declarație privind modul cum organizația intenționează să se ocupe de sănătatea, securitatea și starea bună a angajaților săi, a vizitatorilor și a publicului general. În al doilea rând, ea descrie modul cum vor fi organizate sistemele de protecție a sănătății și securității și cum se vor îndeplini standardele înalte stabilite prin implicarea tuturor membrilor organizației, de la toate nivelurile. În al treilea rând, declarația include detalii cu privire la modul de implementare a politicii.

Pauză de gândire

Ați citit politica de protecție a sănătății și securității pe care și-a formulat-o organizația dumneavoastră? Vă puteți aminti ce conține? Vă dă ea sentimentul că organizația este ferm hotărâtă să asigure un mediu de muncă sănătos și sigur?

EVALUAREA RISCURILOR

Aceasta se referă la identificarea pericolelor existente și potențiale, analizându-se posibilele riscuri conexe și făcându-se recomandări pentru eliminarea sau reducerea riscurilor. Biroul Executiv al Comisiei pentru Sănătate și Securitate — HSE (2005) afirmă că protecția sănătății și securității are ca obiect prevenirea situațiilor în care oamenii se accidentează sau se îmbolnăvesc prin activitățile de muncă; un *pericol* este orice lucru care poate să provoace accidente sau să-i îmbolnăvească pe oameni.

Reglementările legale și codul de practică

Evaluarea riscurilor este reglementată prin Reglementările privind managementul măsurilor de protecție a sănătății și securității în muncă din

1992, precum şi prin Codul de practică privind evaluarea riscurilor, care oferă îndrumări pentru implementare. Reglementările prevăd că angajatorul trebuie "să desfăşoare o evaluare a riscurilor de la locul de muncă şi să opereze toate schimbările necesare pentru a aduce dotările, practicile şi procedurile la standardul impus".

Desfăşurarea unei evaluări a riscurilor

Dacă aveţi cel puţin cinci angajaţi, evaluarea riscurilor pe care o faceţi trebuie să fie formal înregistrată în evidenţe. În mod evident, aşadar, un angajator care nu efectuează evaluări ale riscurilor încalcă legea, iar pedepsele pot fi severe. Codul de practică pune un accent deosebit pe identificarea pericolelor, iar HSE, de exemplu, evidenţiază diversele sarcini de muncă şi situaţii în care apar de regulă pericole cu grad ridicat de risc:

- recepţionarea materiilor prime, de exemplu operaţiuni de ridicare, de transport;
- stivuire şi depozitare, de exemplu obiecte care cad de la înălţime;
- deplasarea oamenilor şi a materialelor, de exemplu căderi, coliziuni;
- procesarea materiilor prime, de exemplu expunerea la substanţe toxice;
- întreţinerea clădirilor, de exemplu operaţiuni executate pe acoperiş, curăţarea streşinilor şi a burlanelor;
- întreţinerea instalaţiilor şi utilajelor, de exemplu schimbarea pieselor la utilajele de ridicat, instalarea echipamentelor;
- utilizarea electricităţii, de exemplu folosirea sculelor electrice, conectarea cablurilor;
- operarea utilajelor, de exemplu operarea fără autorizaţie suficientă sau la o viteză prea mare; neutilizarea dispozitivelor de protecţie;
- nepurtarea echipamentului de protecţie, de exemplu căşti, cizme, costume de protecţie;
- gestionarea situaţiilor de urgenţă, de exemplu deversări, incendii, explozii;
- pericole pentru sănătate care decurg din utilizarea echipamentelor sau a metodelor de muncă, de exemplu ecranele cu afişaj electronic care dăunează ochilor, spaţii de lucru individuale sau metode de muncă deficitar proiectate, care provoacă suprasolicitare musculară repetată.

BCU "LUCIAN BLAGA" UNIVERSITY LIBRARY

Evaluarea riscurilor în cinci paşi

HSE explică procesul de evaluare a riscurilor în cinci paşi:

1. Se identifică pericolele.
2. Se stabileşte cine ar putea fi afectat şi cum.
3. Se evaluează riscurile care decurg din pericole şi se decide dacă precauţiile existente sunt adecvate sau trebuie să se facă mai mult.
4. Se înregistrează constatările.
5. Se reanalizează periodic evaluarea şi se revizuieşte, după caz.

Atunci când se efectuează evaluarea riscurilor, cei implicaţi trebuie să aprecieze gradul de risc în raport cu fiecare pericol separat. Gravitatea pericolelor poate fi clasificată pe o scală restrânsă, cum ar fi, de exemplu, "risc scăzut", "risc moderat" şi "risc ridicat". Holt şi Andrews (1993) au propus o scară de evaluare a gravităţii ca aceea prezentată în Tabelul 13.1.

Tabelul 13.1 *Evaluarea riscurilor: o scară de gradaţie a gravităţii*

1 Catastrofal	Există un pericol iminent, capabil să provoace moartea şi îmbolnăvirea la scară mare.
2 Critic	Pericolul poate avea ca rezultat îmbolnăvire gravă, rănire gravă, deteriorarea proprietăţii şi a echipamentelor.
3 Marginal	Pericolul poate să provoace îmbolnăvire, rănire sau deteriorarea echipamentelor, dar rezultatele nu se preconizează să fie grave.
4 Neglijabil	Pericolul nu va avea ca rezultat o rănire sau îmbolnăvire gravă; posibilitate aproape zero de vătămare care să depăşească un caz minor de acordare a primului ajutor.

Sursa: Holt şi Andrews (1993).

Procesul de evaluare a riscurilor nu este complet decât după ce s-au luat măsuri pentru eliminarea pericolelor depistate în cadrul procesului de analiză şi evaluare. Multe organizaţii au printre angajaţi experţi în domeniile relevante, iar managerul/responsabilul cu securitatea al organizaţiei va juca un rol semnificativ în cadrul întregului proces şi în cel de implementarea a măsurilor adecvate. Acolo unde se dovedeşte necesar, însă, se poate de asemenea obţine consultanţă specifică din partea HSE.

Analizele se pot desfăşura periodic, de exemplu anual sau semestrial, dar uneori vor fi necesare şi analize speciale, atunci când au loc schimbări, cum ar fi introducerea unei noi tehnologii sau o realocare a posturilor.

Pauză de gândire

Când s-a efectuat ultima oară o evaluare a riscurilor, în zona dumneavoastră de muncă?

ACCIDENTELE DE MUNCĂ

Referirile la accidente de muncă pot să declanşeze o mare varietate de amintiri, începând cu cele din propria noastră experienţă personală, când am fost martori sau am fost direct implicaţi în mici accidente sau "cât pe-aci", şi terminând cu incidente majore care rămân pentru totdeauna în minţile noastre, cum ar fi incendiile de mare amploare care au mistuit fabrici, exploziile de la combinate chimice, dezastre miniere şi deraieri feroviare. Chiar şi după intrarea în vigoare a Legii din 1974, mii de oameni au murit sau au fost răniţi, ca rezultat al unor accidente industriale minore şi majore.

Descoperirea cauzelor accidentelor este, deci, un aspect extrem de important al prevenirii accidentelor. Cauza identificată prin anchetele desfăşurate pot conduce la măsuri de prevenire adecvate. Explicaţiile date accidentelor sunt multe şi variate şi s-au făcut diverse încercări de categorisire a lor. Categoriile sunt: (i) cauze de mediu, (ii) cauze comportamentale şi (iii) cauze fiziologice (Molander şi Winterton, 1994).

Este important să vedem aceste trei surse de cauze ca fiind corelate între ele. De exemplu, reacţiile oamenilor la mediu şi la factorii din mediu sunt atât comportamentale, cât şi fiziologice. De asemenea, anumite elemente de comportament, cum ar fi consumul de alcool sau de droguri, provoacă tulburări de percepţie şi fiziologice, care produc o stare fiziologică negativă şi adeseori periculoasă.

Cauzele de mediu

Mediul de muncă este extrem de important, mai ales în domeniile de activitate care sunt clar foarte periculoase, cum ar fi munca la căile ferate, pe mare în cadrul echipajelor de navă şi al celor de pe sondele petroliere, munca în uzine chimice, în construcţii şi în minerit. În astfel de domenii industriale, totuşi, atât organizaţiile, cât şi angajaţii sunt foarte conştienţi de gradul ridicat de risc şi s-au făcut progrese semnificative în materie de instruire şi de asigurare a unor echipamente de maximă protecţie.

Deşi acest nivel înalt de conştientizare a riscurilor a avut ca rezultat împuţinarea accidentelor, sectoarele industriale de acest fel sunt mai de-

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

parte considerate periculoase, cu toate că unele sectoare evident mai puțin periculoase prin natura lor comportă o incidență mai mare a accidentelor minore. În mintea multor oameni, cauzele de mediu ale accidentelor sunt considerate fenomene "specifice mediului de fabrică", dar se impune să remarcăm aici că şi un mediu de birou, unde cablaje ilegale zac pe podea, instalațiile electrice sunt prost făcute şi spațiul de muncă este insuficient, poate fi un loc periculos.

Lucrătorii din mediul de birou încearcă adeseori să-şi repare sau să-şi ajusteze singuri propriile aparate din dotare, sistemul de iluminat etc. fără a întrerupe alimentarea cu curent şi fără a avea echipamentul potrivit pentru a ajunge în locul unde cred ei că trebuie intervenit. Şi uite aşa vedem oameni urcați pe scaune ca să ajungă la firele electrice din tavan, băgați pe sub mese ca să bâjbâie pe la mufele de conectare şi tot aşa. Adeseori, nici măcar scaunele pe care stau nu sunt perfect sigure, într-un fel sau altul.

Cauzele comportamentale

Anumite aspecte ale învățării sociale sunt responsabile pentru accidentele de muncă. Această afirmație se referă la învățarea care a avut loc nu prin educație sau instruire formală, ci prin copierea comportamentului altora, prin conformarea la "norme" şi printr-un proces de aproximare empirică. Un nou angajat, de pildă, ar putea observa că, pentru a atinge anumite niveluri de productivitate — ceea ce presupune o suplimentare a salariului –, unii lucrători încalcă regulile de sănătate şi securitate, de exemplu scoțând dispozitivele de protecție ale utilajelor sau antrenându-se în alte practici periculoase, lucru care le dă posibilitatea să ajungă la rezultatele recompensate cu bonusuri.

De asemenea, oamenii care sunt supuşi la stres manifestă schimbări de comportament. Atunci când ei îşi fac griji pentru căsnicia lor, pentru viața de familie, pentru păstrarea locului de muncă şi pentru perspectivele de înaintare în carieră, ei se gândesc la toate aceste lucruri în loc să se concentreze pe ceea ce fac. Se ştie de multă vreme că "visatul cu ochii deschişi" reprezintă o cauză a accidentelor de muncă.

Cauzele fiziologice

Pe lângă cele menționate mai sus, există câteva cauze specific fiziologice care provoacă accidente. Vederea slabă, daltonismul, auzul slab, deficiențele olfactive şi alte probleme fiziologice pot să determine reacții lente la situații problematice, ceea ce riscă să transforme un caz de simplă neglijență într-un accident. Nu toată lumea este într-o formă fizică şi psihică

perfectă, iar managerii şi supervizorii ar trebui să fie atenţi la starea de sănătate şi adecvare psihică a subalternilor lor, având în vedere natura muncii pe care trebuie s-o desfăşoare.

PROBLEMELE DE SĂNĂTATE NON-ACCIDENTALE

Nu toate problemele de sănătate şi securitate sunt cauzate de accidente. Atunci când ne gândim la accidente, ne vin în minte evenimente care provoacă rănire fizică şi chiar moarte. Totuşi, sănătatea poate fi grav afectată la locul de muncă şi din alte cauze: de exemplu, prin inhalarea unor noxe sau ingerarea unor substanţe toxice din cauza nefolosirii corecte a echipamentului de protecţie sau, alternativ, din motive de neglijenţă, depozitare incorectă sau defecţiuni ale utilajelor şi instalaţiilor de producţie. Cei care lucrează într-un mediu de birou pot avea probleme oculare, rezultate din utilizarea calculatorului, iar cei care stau aşezaţi pentru perioade lungi de timp s-ar putea să nu aibă chiar scaunul ideal. Lezarea musculară repetitivă este rezultatul suprasolicitării aceleiaşi părţi a corpului pentru intervale de timp prea mari.

INIŢIATIVELE DE PROTECŢIE A SĂNĂTĂŢII LA LOCUL DE MUNCĂ

Iniţiativele pentru crearea unui mediu de muncă sănătos au debutat în 1992, odată cu publicarea de către Departamentul Sănătăţii a unei carte albe intitulate *Sănătatea naţiunii*. Acest document recunoştea faptul că preocuparea crescândă a angajatorilor şi a angajaţilor lor pentru problemele de sănătate furniza oportunităţi de intensificare a promovării unui mediu sănătos de muncă.

Un studiu la nivel naţional

A fost înfiinţată o "comisie operativă" care să examineze şi să extindă această activitate. Comisia operativă a desfăşurat un studiu la nivel naţional, pe bază de chestionare, iar rezultatele au fost publicate într-un raport al Autorităţii pentru Educaţie despre Sănătate (*Health Education Authority* — HEA), intitulat *Promovarea sănătăţii la locul de muncă*. Studiul respectiv a avut menirea să culeagă informaţii despre natura şi frecvenţa

activităților legate de "sănătatea în muncă", în termenii a ceea ce s-a petrecut în trecut, care este situația prezentă și ce planuri există pentru viitor. În total, au fost examinate 1.334 de organizații.

Întrebările din chestionar au acoperit numeroase aspecte ale activității de la locul de muncă, printre care:

- fumatul și produsele din tutun;
- alimentația sănătoasă;
- activitatea de exerciții fizice;
- controlul medical preventiv;
- controlul tensiunii arteriale;
- îngrijirea coloanei vertebrale;
- sănătatea inimii și bolile cardiovasculare;
- controlul cervical preventiv;
- suprasolicitarea musculară repetitivă;
- auzul;
- alcoolul și consumul moderat;
- controlul greutății;
- managementul stresului și relaxarea;
- testarea nivelului de colesterol;
- consumul de droguri/substanțe care dau dependență;
- HIV/SIDA;
- controlul preventiv pentru cancer la sân;
- evaluarea stilului de viață;
- testarea acuității vizuale;
- sănătatea femeilor.

Nu toate organizațiile au raportat probleme în absolut fiecare domeniu de mai sus, deci fiecare dintre activitățile de tip "promovarea mediului de muncă sănătos" care s-au demarat, s-a ocupat de propriile domenii respective de preocupare. Inițiativa luată în cadrul sistemului național de ocrotire a sănătății, de exemplu, numită *Sănătatea la locul de muncă în instituțiile medicale de stat*, avea la bază cinci domenii principale de preocupare: (i) stresul ocupațional, (ii) sănătatea sexuală (HIV/SIDA etc.), (iii) fumatul, (iv) consumul de alcool și droguri și (v) stilul de viață sănătos (obiceiurile alimentare, activitatea fizică și așa mai departe).

Auditurile de sănătate și securitate

Organizațiile trebuie să efectueze audituri de sănătate și securitate, în care să-i implice pe cât mai mulți dintre cei cu atribuții directe în privința acestor probleme. În această categorie pot să intre responsabili și consultanți pe probleme de sănătate și securitate, specialiști de RU, manageri și reprezentanți ai sindicatelor. Scopul unui astfel de audit este definit de Saunders (1992) în felul următor:

Un audit de securitate va examina întreaga organizație, pentru a verifica dacă aceasta își îndeplinește țelurile și obiectivele în materie de securitate. Auditul va examina ierarhizările, procesele de planificare a măsurilor de securitate, luarea deciziilor, delegarea, formularea politicii și

implementarea ei, precum şi toate direcţiile de planificare a programelor de securitate.

Auditul trebuie să includă aspecte practice şi cantitative, cum ar fi caracterul corespunzător şi implementarea politicilor şi procedurilor organizaţiei în materie de sănătate şi securitate, precum şi practicile de securitate cum ar fi eficacitatea şi eficienţa evaluării riscurilor şi anchetării accidentelor. În plus, el trebuie să acopere aspecte de atitudine şi calitative, cum ar fi angajamentul faţă de respectarea regulilor privind sănătatea şi securitatea în muncă şi gradul de seriozitate cu care grupurile implicate, de exemplu comisia de sănătate şi securitate, abordează aceste probleme.

La fel ca în cazul oricăror altor audituri, scopul unui audit de sănătate şi securitate este să identifice probleme şi direcţii de îmbunătăţire a lucrurilor şi să verifice dacă se iau măsurile cuvenite pentru rezolvarea problemelor şi îmbunătăţirea domeniilor relevante.

Activitatea 30

Data viitoare când treceţi prin mediul dumneavoastră de muncă sau prin incinta universităţii, uitaţi-vă după afişe şi alte materiale vizuale având ca subiect sănătatea şi securitatea. Număraţi cât de multe sunt şi remarcaţi ce anume se spune în ele.

STAREA BUNĂ A ANGAJAŢILOR

În capitolul de faţă vom folosi termenul de *stare bună*, şi nu *bunăstare*, pentru că se referă la sănătatea fizică şi mentală a oamenilor, ceea ce implică faptul că oamenii ar trebui să muncească într-un mediu sigur din punct de vedere fizic şi neafectat de stres psihic şi emoţional. Starea bună se referă totodată şi la problemele angajaţilor, cum ar fi orarul lor de muncă, suprasolicitarea profesională, situaţia financiară, familială şi maritală, susceptibilitatea la stres, starea generală de sănătate şi stilul de viaţă.

STRESUL LA LOCUL DE MUNCĂ

În această secţiune vom pune accentul pe cauzele stresului, pe natura şi identificarea simptomelor şi pe ce acţiuni pot să întreprindă organizaţia şi individul în cauză.

Definiție: stresul

Pentru scopurile urmărite de noi aici, este suficient să spunem că stresul apare atunci când un individ este împins sau presat până dincolo de limitele capacității sale normale de a face față situației; atunci când percepția pe care individul o are asupra unei situații îi induce acestuia o stare de tensiune şi anxietate care îi depăşeşte nivelul resimțit în mod normal.

Sursele şi cauzele stresului

Sursele de stres sunt acele domenii ale existenței în care sunt activi factorii de stres (vezi Glosarul). Cercetarea arată că există şase mari domenii de stres:

- locul de muncă;
- căsnicia;
- viața de familie;
- finanțele personale;
- problema locuinței;
- timpul liber personal.

Totuşi, peste 50% din toate cazurile de stres pot fi atribuite locului de muncă.

Şi stresul face naveta

Efectele stresului care ia naştere în unul dintre domeniile de mai sus nu rămân acolo, ci "călătoresc" şi ele împreună cu individul afectat, pe măsură ce acesta "face naveta" dintr-un domeniu într-altul. De exemplu, oamenii îşi aduc cu ei acasă stresul de la locul de muncă, unde efectele se răsfrâng asupra familiei şi invers. Dacă acasă există factori suplimentari de presiune, de exemplu din cauza greutăților financiare, a unei locuințe prea mici sau a unor "vecini infernali", aceştia se vor adăuga peste stresul deja existent, producând un efect aidoma bulgărelui de zăpadă, care se va rostogoli mai departe în toate celelalte domenii ale vieții, inclusiv în mediul de muncă. Într-o situație de mare gravitate, încărcătura devine mult prea greu de suportat, iar starea de sănătate se va deteriora.

Stresul şi productivitatea

Stresul are efecte adverse asupra productivității. S-a estimat că aproximativ 100 de milioane de zile de muncă se pierd anual din cauza unor factori care au legătură cu stresul, cum ar fi absențe din cauza stării proaste de sănătate şi o performanță de muncă redusă. Este bine să ținem minte că

aceste pierderi sunt de 30 de ori mai mari decât cele asociate cu problemele relațiilor dintre conducere şi angajați. Când comparăm investițiile făcute de stat şi de angajatori în menținerea "păcii sociale" cu investițiile făcute în atacarea problemelor cauzate de stres, se conturează o anomalie.

Curba funcționalității umane

Aceasta ne poate oferi o explicație asupra a ceea ce se poate întâmpla atunci când unui individ i se cere să facă față unor urgențe care nu se mai termină şi fără pauză între ele, unui volum de muncă permanent ridicat sau unui volum de timp exagerat de mare petrecut la locul de muncă. Se spune adeseori că "un pic de stres nu strică nimănui, ba chiar ne ambiționează", şi că performanța sporeşte odată cu creşterea presiunilor. "Îți pune adrenalina în mişcare", ni se spune, "şi îți dă un plus de energie". Adevărul, însă, este că un asemenea stres *reduce efectiv* capacitatea cuiva de a face față muncii de pe post, ceea ce, mai departe, creează un grad de stres suplimentar (vezi Figura 13.1).

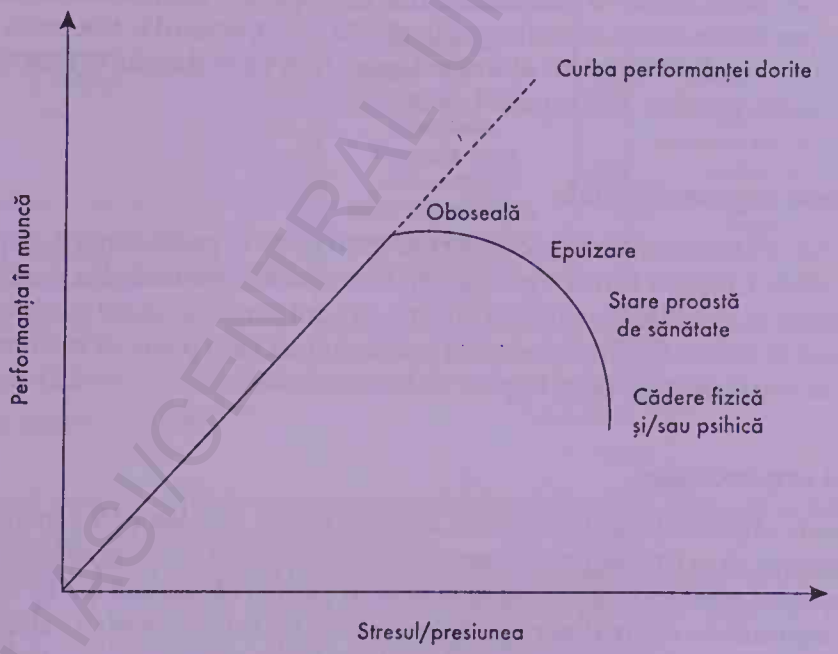


Figura 13.1 *Curba funcționalității umane*

BCU IAŞI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

În Figura 13.1, punctul în care *oboseala* apare pe curbă diferă de la om la om, dar principiul general rămâne acelaşi pentru toată lumea. *Curba performanței dorite* ne indică intențiile nerealizate ale angajatului. În cazurile grave de stres, angajatul nu îşi dă seama întotdeauna că performanța sa de muncă este afectată în modul indicat prin Figura 13.1.

Dinamica stresului profesional

Se credea altădată că stresul profesional îi afectează în principal pe managerii organizației, care susțineau că prima lor mare grijă era lipsa de timp: veşnic grăbiți între două sarcini sau întâlniri urgente, luând micul dejun într-o sală de conferințe la Londra şi prânzul tot într-o sală de conferințe, dar la Geneva. După Smith *et al* (1978) şi McLean (1979), însă, bolile provocate de stres nu constituie nici apanajul lucrătorilor de nivel superior, nici ale celor de nivel mai coborât.

Indiferent de modul cum s-ar putea compara un post cu un altul din punctul de vedere al stresului, este bine să înțelegem faptul că fiecare post îşi are proprii agenți de stres potențiali (factori stresanți). În plus, este bine să observăm aici că un eveniment sau o situație care cuiva îi induce o stare de stres, altcuiva i se poate părea o provocare incitantă sau chiar calea spre succes într-o anumită privință. Mai mult, stresul îi afectează pe oameni în modalități relativ diferite. Unora li se pare simplu să facă față presiunilor, pe când alții au mari dificultăți.

Cauzele organizaționale

Cercetătorii au identificat cinci mari categorii de stres profesional (Cooper *et al*, 1988). Comuni tuturor posturilor, aceşti factori variază din punctul de vedere al gradului în care se constată că sunt corelați cauzal cu stresul prezent în cadrul fiecărui post şi cu îmbolnăvirea care poate să rezulte ca efect al stării de stres (vezi Figura 13.2).

Rolul organizației

Ce poate organizația să facă pentru a atenua aceste probleme? S-a menționat mai sus că există rațiuni economice pertinente pentru ca organizația să recunoască efectele stresului şi să ia măsuri pentru atenuarea lor. În orice caz, organizația are realmente o responsabilitate socială pentru calitatea vieții în mediul de muncă. În mod evident, ideea că "un pic de stres nu strică niciodată" nu are valabilitate pentru cei mai mulți oameni. Mai mult, se constată fără putință de îndoială că angajații care lucrează într-o

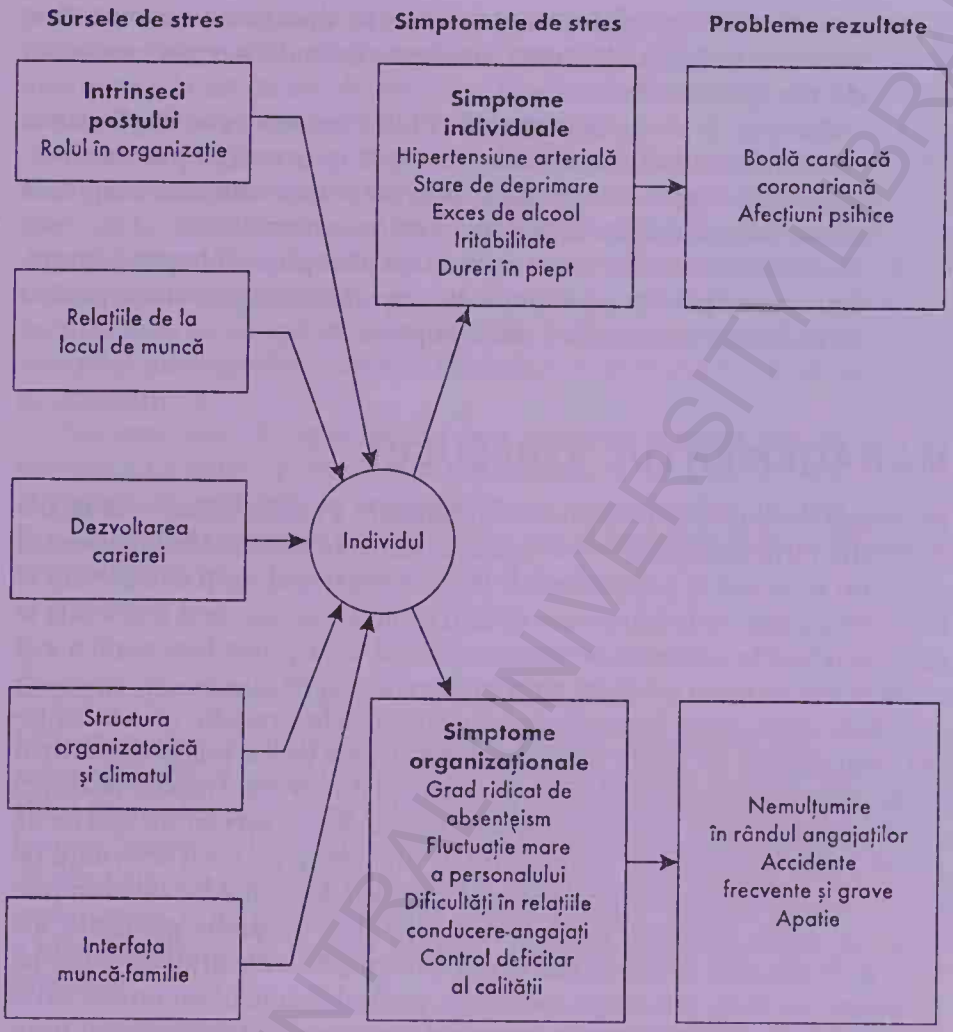


Figura 13.2 *Dinamica stresului profesional*
Sursa: Arnold et al (1991).

cultură propice, care le asigură un mediu lipsit de stres, sunt capacitați să se concentreze exclusiv pe munca lor.

Stresul a fost clasificat în trei mari categorii: *temporar, post-traumatic* şi *cronic*, toate aceste trei categorii fiind definite în raport cu aspectul temporal al evenimentelor care au provocat starea de stres.

- *Stresul temporar:* acesta apare în acelaşi timp cu cauza lui şi este resimțit pe termen scurt. De exemplu, poate fi resimțit de lucrătorii

BCU CLUJ / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

din serviciile de urgență, atunci când au de-a face cu evenimente cum ar fi tulburări de stradă, accidente, incendii și o mare varietate de alte tipuri de incidente.

- *Tulburările de stres post-traumatic (TSPT):* acestea apar după un șoc cauzat de un eveniment critic din viață, cum ar fi implicarea într-un accident grav de circulație, suferirea unei vătămări corporale grave sau experiența de a fi fost victima unei tâlhării.
- *Stresul cronic:* acesta apare ca rezultat al supunerii la presiuni neîntrerupte, pentru o perioadă de timp care este prea mare pentru ca individul în cauză s-o poată suporta.

MANAGEMENTUL STRESULUI

În această secțiune, din rațiuni de simplificare a explicațiilor, vom face o distincție între *managementul stresului* și *rezistența la stres*. Managementul stresului se referă la aranjamentele pe care organizațiile și alte entități le fac pentru a reduce la minimum stresul profesional, pe când rezistența la stres se referă la lucrurile pe care un individ le-ar putea face pentru a-și modera sau elimina propriul stres personal.

Multe organizații încearcă să atenueze efectele stresului prin înființarea unui *serviciu de sprijin ocupațional* (SSO), care este o secție din cadrul organizației prin intermediul căreia angajații pot să ceară asistență atunci când resimt efectele stresului. Sfera de cuprindere a serviciilor oferite de un SSO este determinată de numărul de angajați și de tipul activității pe care o desfășoară organizația. O organizație mică sau medie, de exemplu, ar putea aranja să existe acces la serviciile unei asistente medicale, ale unui psiholog specializat în domeniul muncii și/sau ale unui consilier pe probleme de stres, toți acești specialiști putând fi consultați atunci când este nevoie. Pe de altă parte, o organizație mare ar putea angaja cu timp întreg experți de acest tip, hotărând ca SSO să fie un departament separat din cadrul structurii sale.

Programele de asistență pentru angajați

Organizațiile mai mari pot decide să externalizeze acest serviciu, prin instituirea unui *program de asistență pentru angajați* (PAA), care se referă la situația în care organizația a angajat cu contract o agenție externă care să facă în numele ei managementul stării bune a angajaților. Agenția externă are un personal de experți, cum ar fi psihologi și specialiști în consiliere, și asigură și accesul la serviciile altor experți, cum ar fi avocați, contabili

şi doctori, de contribuţia cărora s-ar putea să fie nevoie în funcţie de cauza stresului resimţit de un angajat. Programele PAA sunt considerate o alternativă la sistemele de sprijin ocupaţional. Există argumente pro şi contra fiecărui tip de serviciu pentru angajaţi.

Se crede în general că angajaţii au mai mare încredere într-un sistem PAA, deoarece uneori s-ar putea să-l privească oarecum cu suspiciune pe specialistul SSO, văzut ca un fel de informator al conducerii manageriale. Agenţia externă implicată într-un PAA, pe de altă parte, deţine avantajul suplimentar al obiectivităţii şi, dat fiind că nu are niciun fel de interese politice interne de apărat, se poate arăta în totalitate onestă, atunci când le explică managerilor unde este loc de mai bine, în felul cum se comportă cu angajaţii lor.

S-a constatat că organizaţiile care apelează la acest gen de servicii externe sunt într-o postură mai convingătoare, în a demonstra că au o atitudine de grijă faţă de angajaţii lor, de exemplu dacă un fost angajat le-a acţionat în judecată pe motiv că o cauză legată de stres a condus la îmbolnăvirea lui şi la pierderea locului de muncă.

Organizaţia căreia "îi pasă"

Unii manageri se arată reticenţi în a le oferi angajaţilor îndrumare şi asistenţă privind adoptarea unui stil de viaţă sănătos. Acestor manageri, stilul de viaţă li se pare că este o chestiune extrem de personală, deci se tem că "amestecul" organizaţiei în această problemă ar putea fi văzut de angajaţi ca o iniţiativă deplasată şi nedorită de ei. Totuşi, în interiorul organizaţiei, ei au posibilitatea să dea un exemplu pozitiv de promovare a ideii "mediului de muncă sănătos", prin întreprinderea următoarelor iniţiative:

- *Zone interzise fumatului.* Adeseori, aceasta înseamnă că nu se fumează deloc, în nicio zonă a locului de muncă.
- *Consultarea forţei de muncă* în privinţa tipurilor de alimente care să se servească la cantina sau bufetul personalului. Acest lucru se realizează cel mai bine prin formularea şi agrearea unei politici privind alimentaţia.
- *Furnizarea de informaţii destinate angajaţilor* despre traiul sănătos, inclusiv informaţii despre activitatea fizică, alimentaţia sănătoasă şi măsurile generale de bună îngrijire a propriei persoane. Angajaţii cu probleme de sănătate şi cei cu dizabilităţi s-ar putea totuşi să aibă nevoie să consulte un medic, înainte de a urma sfaturile primite în acest mod.

BCU UNIVERSITY LIBRARY

- *Asigurarea unor spații amenajate*, pe cât posibil, unde angajații să poată face mișcare, și încurajarea lor să participe la activități sportive.
- *Asigurarea controalelor medicale anuale.* Există programe de verificare medicală, destinate femeilor și respectiv bărbaților, pe care toți medicii cu pregătire de medicina muncii le cunosc bine.
- *Crearea și gestionarea* unui mediu de muncă sigur din punct de vedere fizic și propice păstrării stării bune de sănătate.

LEGISLAȚIA PRIVIND STAREA BUNĂ A ANGAJAȚILOR

Organizația este responsabilă pentru starea bună a angajaților săi cât timp lucrează în beneficiul ei — se spune că organizația are "îndatorirea de grijă" față de angajații săi. În ziua de azi, începe să fie un lucru tot mai obișnuit, ca angajații sau foștii angajați să-și acționeze în judecată foștii angajatori, pe motiv că și-au încălcat obligația de grijă.

În tot mai mare măsură, genul de legislație din Marea Britanie care se referă la starea bună a angajaților este rezultatul directivelor Uniunii Europene care au intrat în vigoare în cadrul celor 25 de state membre ale Uniunii, unde bazele politicilor promovate sunt: (i) un tratament egal pentru toți, (ii) atitudine nepărtinitoare în raporturile de muncă și (iii) sprijinirea vieții de familie. Este important să ținem minte că mare parte din această legislație este dirijată spre domenii extraprofesionale, dar și spre zona raporturilor de muncă.

Reglementările privind timpul de muncă

Reglementările privind timpul de muncă (*Working Time Regulations* — WTR) și Reglementările privind protecția tinerilor încadrați în muncă au intrat în vigoare cu data de 1 octombrie 1998. Aceste reglementări, care își au originea în carta albă privind *Echitatea europeană în muncă*, se referă la patru aspecte majore ale muncii: (i) limitele impuse asupra timpului de muncă, (ii) dreptul la pauze de odihnă, (iii) munca de noapte și (iv) dreptul la concediul anual de odihnă. În mod evident, acești patru factori sunt corelați cu sprijinirea vieții de familie și cu protejarea stării bune a angajaților.

Limitele asupra timpului de muncă

În baza acestei reglementări, angajatul nu trebuie să lucreze mai mult decât un număr mediu de 48 de ore pe săptămână, într-un interval de 17

săptămâni. Ideea este aceea de a-l proteja pe angajat de obligaţia să lucreze mai multe ore pe zi sau săptămână, deşi reglementările îi permit totuşi angajatorului să ceară unui angajat să opteze pentru renunţarea la timpul de muncă reglementat. Dacă se întâmplă acest lucru, acordul dintre angajator şi angajat trebuie să fie făcut în scris, iar dacă angajatul se răzgândeşte ulterior, el trebuie să-i dea angajatorului un preaviz de trei luni, privind intenţia sa de a munci numai în cadrul programului reglementat.

Dreptul la pauze de odihnă

Reglementarea prevede ca angajaţii să aibă o pauză de 24 de ore la fiecare perioadă de şapte zile consecutive şi 11 ore consecutive de odihnă la orice perioadă de 24 de ore lucrată neîntrerupt. Fireşte, acestea nu sunt decât standardele minimale, iar în Marea Britanie, deşi se spune că avem cel mai lung program de muncă din Europa, există mulţi angajaţi care nu lucrează decât cinci zile pe săptămână, ceea ce le asigură o pauză de 48 de ore la fiecare şapte zile — cu alte cuvinte, dublul standardului prevăzut de reglementări!

Obiectivele principale ale WTR sunt în primul rând să îmbunătăţească normele de securitate, care riscă să fie accidental încălcate dacă un angajat este excesiv de obosit; în al doilea rând, să reducă stresul profesional prin limitarea volumului de timp pe care angajatul poate să-l petreacă la serviciu; şi în al treilea rând, să statueze îndepărtarea de mentalitatea "la noi se munceşte nonstop", astfel încât individul să fie liber să-şi organizeze un echilibru satisfăcător între viaţa profesională şi cea personală.

Concediul anual

Reglementările WTR le impun angajatorilor să le ofere angajaţilor un concediu anual cu durata de patru săptămâni, începând din anul 1999. În trecutul relativ recent, angajatorii britanici au inclus întotdeauna această clauză în contractul de muncă, deşi durata efectivă a concediului făcea de regulă obiectul negocierii cu sindicatele sau cu asociaţia angajaţilor. Legislaţia prevede anumite drepturi minime şi îi sancţionează drastic pe angajatorii care se codesc să le respecte. De fapt, însă, cei mai mulţi angajatori le oferă angajaţilor condiţii care sunt superioare standardelor minimale prevăzute de legislaţie.

Opţiunea derogării

WTR prevede că angajaţii au dreptul să opteze pentru renunţarea la cerinţele reglementate şi că angajatorul are de asemenea dreptul să-i abordeze pe angajaţii pentru a le cere acest lucru. Este important să remarcăm că media de 48 de ore lucrate pe săptămână se referă la programul de lucru

normal şi orice eventuale ore suplimentare. Aşadar, un angajat care lucrează deja 48 de ore pe săptămână nu poate să efectueze ore suplimentare, decât dacă optează pentru derogarea de la cerinţele reglementate.

Exercitarea opţiunii de derogare

Procesul constă din redactarea de către angajator a unei scrisori către angajat, în care acestuia din urmă i se explică situaţia în care se află şi care sunt reglementările legale care o guvernează. Scrisoarea trebuie să fie însoţită de un formular de acord corect din punct de vedere legal, pe care angajatul poate să-l semneze sau nu. Dacă angajatul doreşte să efectueze ore suplimentare şi, ca urmare, semnează acordul, aranjamentul nu se consideră însă a fi neapărat permanent. Angajatul poate să-şi modifice decizia, dar în acest caz are obligaţia de a-l anunţa pe angajator cu trei luni înainte despre intenţia sa.

S-ar putea deduce din cele spuse mai sus că posibilitatea de a opta legal pentru renunţarea la cerinţe este o prevedere periculoasă. În anumite branşe, angajaţii lucrează un număr incredibil de mare de ore, pentru care abia dacă primesc salariul minim pe economie. Evident, timpul lor de muncă este ilegal, mai puţin în cazul în care au fost convinşi să opteze pentru renunţarea la cerinţele reglementate. Fără îndoială, deci, că reglementările WTR au fost create cu gândul la angajatorii onorabili.

Rolul Biroului Executiv al Comisiei pentru Sănătate şi Securitate (HSE)

Respectarea reglementărilor este monitorizată de HSE, iar reprezentanţilor săi oficiali li s-a atribuit dreptul de a inspecta evidenţele organizaţiilor. Plângerile angajaţilor făcute în baza prevederilor WTR sunt audiate în cadrul tribunalelor de muncă.

WTR este un set de reglementări destul de lung şi de complex, cu siguranţă mult prea lung pentru această carte, dar dumneavoastră puteţi să le examinaţi mai în amănunt dacă studiaţi colecţia publicaţiei *Industrial Relations Law Bulletin* sau materialul informativ al IDS intitulat *The Implementation of the European Working Time Directive in the UK*, care poate fi accesat la adresa: www.incomesdata.co.uk/brief/wtimedir.htm.

Studiul de caz 15: Când protejezi pe cine nu trebuie

Phil Green lucra de şapte ani ca operator pe calculator pentru controlul stocurilor, într-o firmă mare de producţie care furniza utilaje grele clienţilor industriali. În general, era considerat un lucrător bun, pe care te puteai baza şi întotdeauna la zi cu sarcinile

de muncă. În halele de producţie se lucra tot timpul la capacitate maximă, deci componentele solicitate trebuiau să fie imediat operate din stoc.

Phil trecea într-o zi prin hala de producţie, când a alunecat pe o pată de ulei, şi-a pierdut echilibrul şi a căzut, lovindu-se în cădere cu capul de un utilaj. Lucrătorii din jur l-au ajutat să se ridice şi să se aşeze pe un scaun, unde s-a odihnit câteva minute, după care şi-a văzut de drum mai departe, fiindcă se simţea bine. Phil nu a raportat accidentul pe care-l avusese, fiindcă nu voia să facă necazuri nimănui. În săptămâna următoare, însă, el a avut senzaţia că nu mai e în stare să se concentreze ca lumea, s-a trezit frecvent cu dureri de cap şi parcă nici nu mai vedea la fel de bine ca înainte.

Opt zile mai târziu, Jack Hartnell, managerul de secţie, a dat buzna mânios în biroul lui Phil şi a început să-i facă mizerie, pe un ton ridicat, în legătură cu nu ştiu ce componente care lipseau de pe stoc. După ce i-a spus lui Phil că a primit repetate reclamaţii în legătură cu nelivrarea la timp către halele de producţie a componentelor, el a încheiat: "Obligaţia ta este să te asiguri că marfa se află pe stoc, atunci când este nevoie. Eu m-am săturat de situaţia asta, aşa că ai face bine să-ţi bagi mintile în cap, dacă vrei să-ţi păstrezi slujba — şi poţi s-o iei ca pe un avertisment."

La trei zile după această întâmplare, Jack Hartnell a declanşat procedura disciplinară împotriva lui Phil. A avut loc o audiere prezidată de Ian Cooper, managerul de departament, la care au participat şi Jack Hartnell, şi Tim Johnson din partea departamentului de RU.

Mărturia lui Jack Hartnell a accentuat problemele apărute din cauza slabei performanţe de muncă a lui Phil. Lipsa din stoc a componentelor făcea ca montorii să nu-şi poată îndeplini sarcinile de muncă, iar rezultatul final era o scădere drastică a productivităţii. Concluzia lui a fost că lui Phil trebuie să i se dea un avertisment formal. Ian l-a rugat pe Phil să vină cu o explicaţie pentru scăderea bruscă în performanţa lui de muncă, dar Phil a răspuns că nu ştie să spună ce s-a întâmplat. Din comportarea lui Ian reieşea clar că acesta era reticent la ideea de a emite un avertisment scris. În cele din urmă, Tim i-a cerut lui Ian să pună capăt audierii, spunând că au nevoie de timp, pentru a decide ce măsuri de acţiune se impun şi că îl vor informa pe Phil despre decizia luată cât mai curând posibil. Ian a fost de acord şi şedinţa s-a încheiat.

În ziua următoare, Ian şi Tim l-au invitat pe Phil în biroul lui Tim, "ca să stea de vorbă".

Întrebări despre studiul de caz

1. A procedat Phil greşit? Dacă a greşit cu ceva, cu ce anume?
2. Ce ar fi trebuit Jack Hartnell să facă, atunci când a discutat cu Phil în biroul acestuia din urmă?
3. Ce anume lipsea din mărturia lui Jack Hartnell?
4. De ce credeți că voiau Ian şi Tim să se întâlnească cu Phil?

Discuție despre studiul de caz

Evident, este foarte posibil ca Phil să fi suferit din cauza efectelor accidentului, pe care fireşte că ar fi trebuit să-l raporteze, nu doar pentru binele lui, ci şi pentru binele altora, care şi s-ar fi putut să pățească acelaşi lucru. S-ar fi putut lua măsuri de curățare a petei de ulei, după care să se identifice modul cum a ajuns uleiul acolo, de la bun început: se prea poate ca unul dintre utilaje să aibă o defecțiune sau poate că a fost o scurgere de la un motostivuitor.

Una dintre primele reguli ale managementul este aceea că, atunci când se întâmplă ceva neaşteptat, prima reacție trebuie întotdeauna să fie aceea de a cere o explicație, nicidecum de a trage concluzii pripite. Jack Hartnell nu s-a ridicat la înălțime, în această privință. În mod evident, era foarte supărat şi i s-a părut că productivitatea este mai importantă decât personalul din subordinea lui. Conduita lui generală nu avea caracteristicile unui stil judicios de conducere personală. Din această cauză, a ratat şi ocazia de-a purta o discuție cu Phil, ca să poată afla care era adevărata problemă.

Ştiind despre Phil că are o bună reputație de lucrător serios, şi încă de ceva vreme, nu de ieri-alaltăieri, Ian şi Tim au sesizat neajunsurile din atitudinea lui Jack Hartnell în gestionarea situației şi au dorit să discute personal cu Phil, ca să afle de ce performanța lui avea de suferit în acest mod care nu-l reprezenta deloc.

Activitatea 31

Faceți un tur al organizației dumneavoastră sau al campusului universitar şi vedeți câte riscuri puteți să depistați, care ar putea pune în pericol sănătatea şi securitatea oamenilor.

BCU IAŞI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Ce trebuie să conţină politica unei organizaţii cu privire la protecţia sănătăţii şi a securităţii?
2. Care sunt principalele scopuri urmărite în desfăşurarea unei evaluări a riscurilor?
3. Cum sunt clasificate cele trei categorii principale de accidente de muncă?
4. Care este scopul auditului de sănătate şi securitate?
5. De ce ar trebui organizaţia să le ofere angajaţilor sprijin şi asistenţă în privinţa problemelor care nu au legătură cu munca?
6. Cum aţi defini stresul?
7. Ce tipuri de lucrători sunt cele mai susceptibile la stres?
8. Care sunt principalele diferenţe dintre un serviciu de sprijin ocupaţional şi un program de asistenţă pentru angajaţi?
9. Care sunt caracteristicile unui mediu de muncă sănătos?
10. Care sunt avantajele şi dezavantajele prevederii că angajaţii pot să opteze pentru derogarea de la condiţiile Reglementărilor privind timpul de muncă?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 14

Diversitatea şi egalitatea

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să înțelegeți ce înseamnă diversitatea şi ce implicații are ea pentru organizație;
- să înțelegeți conceptul diferențelor individuale şi modul cum influențează ele natura vieții organizaționale;
- să fiți capabil să definiți şi să descrieți discriminarea, în toate formele ei;
- să înțelegeți conceptul corectitudinii nepărtinitoare în muncă;
- să înțelegeți legislația privind diversitatea şi prevederile referitoare la egalitatea de şanse;
- să înțelegeți rolul practicianului de RU în implementarea politicilor de egalitate şi în managementul diversității.

INTRODUCERE

Scopurile acestui capitol sunt mai întâi să vă asigure o bună înțelegere a noțiunii diversității, inclusiv modul cum este gestionată în organizație şi influența ei asupra naturii interacțiunii sociale şi a culturii generale de la locul de muncă. În al doilea rând, discuția noastră va aborda problema modului cum este controlat prin convenție acest aspect al vieții organizaționale, precum şi, într-un grad considerabil, prin intermediul unei liste permanent crescânde de măsuri legislative complexe. În al treilea rând, acest capitol vă va ajuta să înțelegeți conceptul corectitudinii nepărtinitoare în relațiile de muncă.

Optica adoptată în acest capitol este aceea că, deşi respectarea legii în materie de discriminare are o importanță capitală, nu se poate legifera

BOURNEMOUTH UNIVERSITY LIBRARY

decât împotriva discriminării în comportament — adică în faptă, nu în intenție sau în gând. De pildă prejudecățile, care reprezintă cauza profundă de la rădăcina discriminării, sunt imposibil de detectat altfel decât dacă sunt trădate de însăşi persoana care le are — şi abia atunci ajung ele să rănească sentimentele oamenilor şi, practic, să le încalce drepturile. Prin urmare, legislația nu poate reprezenta decât o parte din soluția de eliminare a discriminării, iar noi vom sugera unele soluții suplimentare mai târziu în cuprinsul capitolului.

DEFINIȚII

Diversitatea, prejudecata şi discriminarea sunt expresii pe care le folosim într-un context de fiecare zi, dar ele au fost definite aici şi în scopul unui uz specific, pentru a vă ajuta să înțelegeți materia acestui capitol.

Definiție: diversitatea

Diversitatea este prezentă atunci când, indiferent în ce scop, mai multe persoane individuale se adună împreună şi interacționează între ele. Generic vorbind, cuvântul *diversitate* înseamnă varietate. Termenul *diversitate organizațională* se referă la varietatea diferențelor dintre indivizi şi grupuri, în rândul angajaților unei organizații.

Definiție: prejudecata

În termeni *generici*, prejudecată înseamnă să susținem o părere fără temei rațional sau o atitudine de simpatie ori antipatie față de ceva. Heery şi Noon (2001, pag. 279) afirmă că, în contextul *discriminării la locul de muncă*, prejudecata înseamnă susținerea unor atitudini negative față de un grup anume şi adoptarea unei viziuni negative față de toți membrii acelui grup, indiferent de trăsăturile şi calitățile lor personale.

Brown (1995) descrie prejudecata ca fiind:

> Susținerea unor atitudini sociale sau convingeri cognitive disprețuitoare, exprimarea unor afecte negative sau manifestarea unui comportament ostil sau discriminatoriu, față de membrii unui grup, pur şi simplu pe baza apartenenței la grupul respectiv.

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Definiție: discriminarea

În termeni foarte generali, putem spune că discriminarea apare atunci când, din rațiuni care nu sunt relevante pentru un anumit scop, un om sau un grup de oameni este tratat mai puțin favorabil decât alți oameni sau alte grupuri. Tipurile particulare de discriminare sunt definite separat, prin legi relevante votate în Parlament, şi pe acestea le vom examina mai departe în cadrul capitolului.

DIVERSITATEA ORGANIZAȚIONALĂ

Uzul cuvântului "diversitate" în legătură cu componența forței de muncă a unei organizații este comparativ recent, dar diversitatea în sine este la fel de veche ca specia umană. Conceptul inițial se bazează pe diferențele individuale şi, dat fiind că fiecare individ este unic, organizațiile au avut dintotdeauna forțe de muncă diverse. În termeni moderni, însă, diversitatea se referă şi la diferențele dintre grupurile care au trăsături specifice diferite, în ceea ce priveşte proveniența etnică, religia, orientarea sexuală, apartenența la unul dintre sexe şi starea civilă.

Diferențele individuale

Fiecare individ se deosebeşte prin ceva de toți ceilalți oameni: în plan psihologic, fizic şi comportamental. Şansa de a găsi doi oameni care să fie exact la fel este egală cu şansa de a găsi doi oameni cu amprente digitale identice. Oamenii îşi au propriile valori personale, credințe, sentimente şi atitudini, care s-au dezvoltat de-a lungul timpului pe baza percepțiilor şi interpretărilor date lumii din jur. Indiferent unde s-ar duce oamenii, dintr-o țară într-alta, dintr-o organizație într-alta, caracteristicile lor unice de personalitate îi vor însoți peste tot.

Deosebirile dintre oameni devin vizibile atunci când îi priviți cum muncesc. Fiecare om îşi are propriul stil unic de a învăța şi de a-şi dezvolta şi utiliza cunoştințele, talentele şi aptitudinile. Nu există doi oameni care să muncească exact la fel. Până şi oamenii care fac acelaşi lucru, pe acelaşi post, îşi au propriul mod deosebit de a proceda. Toate acestea pot fi rezumate într-un singur cuvânt: *diversitate*.

Influența schimbărilor demografice

Schimbările demografice care au avut loc la nivelul populației din Marea Britanie în ultimii ani se reflectă în componența forțelor de muncă

ale organizațiilor. Organizațiile din ziua de azi au ca angajați oameni proveniți dintr-o mare diversitate de medii naționale, religioase, sociale, culturale şi etnice. În plus, mai există şi diferențele în materie de vârstă, sex şi capacitate fizică, inclusiv dizabilități.

Schimbările demografice au lărgit structura diversificată a populației din Marea Britanie, mai ales în termenii tipurilor de grupuri. În organizații, acest lucru a concentrat atenția asupra necesității de a recunoaşte diversitatea, de a învăța cum trebuie să fie gestionată şi cum să se elimine discriminarea. Mai sus am evidențiat ideea că discriminarea se naşte din prejudecată, aceasta fiind o trăsătură de personalitate care îi determină pe anumiți oameni să facă discriminare împotriva altora pur şi simplu din cauza diferențelor.

Pauză de gândire

Cum se tratează oamenii unii pe ceilalți în organizația sau universitatea dumneavoastră? Îşi respectă ei reciproc convingerile şi valorile? Sau există din aceia ale căror prejudecăți ies la iveală din când în când? Credeți că este important ca oamenii să se respecte între ei, indiferent de mediul din care provin? De ce?

La ce se referă diversitatea organizațională

După Daniels şi McDonald (2005), diversitatea se referă la:

> a recunoaşte această gamă a diferențelor dintre oameni şi a-i pune în valoare pe oameni ca indivizi, respectându-le deosebirile şi nevoile diferite. De asemenea, se referă la acceptarea într-un spirit de bună înțelegere a acestor diferențe, oriunde se poate acest lucru, pentru ca un individ să-şi poată juca rolul care-i revine în mediul de muncă fără restricții.

CIPD afirmă că diversitatea se referă la "a-i prețui pe toți ca indivizi, angajați, cumpărători şi clienți" (CIPD, 2004). Foot şi Hook (1999) afirmă că diversitatea se referă la "obținerea unor idei inovatoare, prin promovarea implicării unor angajați dintr-o mare varietate de medii de proveniență, lucrând împreună în echipă".

Diversitatea: ce spun dovezile

CIPD descrie trei tipuri de diversitate, din punctul de vedere al efectelor lor potențiale:

- *Diversitatea în planul categoriilor sociale* — care se referă la diferențele dintre caracteristicile demografice, cum ar fi vârsta şi rasa — are potențial de impact asupra comunicării şi a coeziunii în grup.
- *Diversitatea informațională* (denumită şi diversitate organizațională) — care se referă la diversitatea în planul pregătirii anterioare, cum ar fi bagajul de cunoştințe, gradul de studii, experiența, vechimea şi baza funcțională — are potențialul de a provoca situații cu grad de conflict mai ridicat, în chestiuni relative la sarcinile profesionale, precum şi de a afecta coordonarea şi coeziunea grupului.
- *Diversitatea în planul valorilor* (denumită şi diversitate psihologică) — care cuprinde deosebirile în materie de personalitate şi atitudine — poate să aibă un impact negativ în organizație (CIPD, 2004).

Combinate, cele trei categorii reprezintă o gamă largă de diferențe între oameni, precum şi de efecte pe care aceste diferențe pot să le aibă asupra funcționalității tehnice a unei forțe de muncă şi asupra interacțiunii sociale dintre membrii săi.

PERSPECTIVE ASUPRA DIVERSITĂȚII

Începând din anul 1970 s-au emis o serie întreagă de acte legislative, coduri de practică şi reglementări în privința a numeroase forme de discriminare. Au fost înființate organisme finanțate de stat, cum ar fi, printre altele, Comisia pentru Egalitatea de Şanse (*Equal Opportunities Commission* — EOC) şi Comisia pentru Egalitate Rasială (*Commission for Racial Equality* — CRE), pentru a administra legea şi a emite recomandări. În ciuda tuturor acestor eforturi, discriminarea la locul de muncă încă se mai manifestă. În termenii asigurării şanselor egale la locul de muncă, drepturile oamenilor au devenit bine cunoscute, dar cu toate acestea continuă să mai existe lacune în ce priveşte înțelegerea de către angajatori a aspectelor morale, etice şi juridice ale gestionării diversității şi asigurării şanselor egale pentru toți angajații.

De ce să fim preocupați de egalitate şi diversitate?

Mike Noon spune că întrebarea care trebuie să fie adresată sub acest titlu este: "De ce ar trebui să le pese managerilor că unii oameni sunt dezavantajați şi că suferă un tratament părtinitor?" El afirmă că, atunci când

răspundem la această întrebare, este util să facem distincție între două categorii diferite de argumente, care ar putea fi etichetate drept "justificarea economică" şi "justificarea în lumina dreptății sociale" (Noon, 2004, pag. 233).

Justificarea economică

Analizând legătura dintre MRU şi egalitatea de şanse, David Goss sugerează două moduri în care problemele egalității de şanse îşi au locul în discuția despre MRU. Primul se referă la:

> preocupările privind capitalul uman, în cadrul cărora şansele de dezvoltare şi progres sunt "artificial" blocate pentru vreun grup anume, ceea ce are drept rezultat utilizarea sub-optimă a resurselor umane; ca urmare, este rațional din punct de vedere economic să ne asigurăm că toți cei care dețin capacitatea, dețin şi oportunitatea de a şi-o exploata în folosul organizației.
>
> (Goss, 1996)

Dreptatea socială

Iar al doilea:

> dimpotrivă, pune accentul pe importanța dreptății sociale, în care egalitatea de şanse constituie în primul rând un deziderat moral sau etic, care se concentrează pe procesele din care iau naştere inegalități şi caută să le abordeze într-un sens calitativ, nu prin reducerea diferențelor sociale la un numitor comun economic, ci prin promovarea acceptării şi înțelegerii lor.
>
> (Goss, 1996)

Se cuvine remarcat aici că organizațiile care demonstrează un interes față de promovarea egalității sociale tind să atragă angajați buni. Ross şi Schneider (1992) au identificat cinci avantaje principale care pot să rezulte din această abordare:

- Forța de muncă diversă produce o gamă mai variată de idei şi poate să gândească lucrurile dintr-o plajă mai largă de perspective, decât o forță de muncă nediversificată.
- Managementul calității totale impune să existe inovare şi creativitate. Acest lucru se realizează mai uşor printr-o forță de muncă diversă.
- Dacă toți oamenii sunt tratați în mod egal, atunci ei vor fi recrutați şi promovați pe baza aptitudinilor şi abilităților lor. Aceasta va face să fie mai probabil ca oamenii cei mai capabili să ajungă pe pozițiile importante din organizație.

BCU IASI - CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Dacă oamenii lucrează într-o organizație unde sunt discriminați sau văd că alții nu sunt tratați în mod egal, este mai probabil ca ei să părăsească organizația. Nu numai că va însemna o pierdere însemnată de personal înzestrat, ci va fi şi un fenomen costisitor, din cauza cheltuielilor semnificative pe care le presupune recrutarea şi formarea unor angajați noi.
- Dacă angajații sunt tratați nepărtinitor, ei se vor simți mai motivați şi mai devotați organizației. Acest lucru este probabil să conducă la un spor de productivitate, precum şi la un grad mai profund de angajament față de misiunea şi țelurile organizației.

Egalitatea de şanse ca obligație legală

Gradul în care organizațiile ajung la succes în modul cum gestionează diversitatea este determinat nu numai de politicile şi procedurile în materie, ci şi de atitudinile colective ale managerilor lor: atitudini care conduc la o anumită abordare. În termeni generali vorbind, există două tipuri de abordări. Prima constă în a considera că egalitatea de şanse este pur o obligație legală, ceva care i-a fost impus organizației din exterior, ceea ce implică faptul că, atâta timp cât organizația se conformează legii şi are politici şi proceduri acceptabile, va fi privită ca un angajator respectabil, în termeni legali şi etici. Problema cu această abordare este că reduce conceptul egalității de şanse la nimic mai mult decât o simplă problemă administrativă.

Recunoaşterea diversității

A doua atitudine are în vedere faptul că scopurile primordiale ale unei organizații sunt să supraviețuiască şi să se dezvolte pentru a putea continua să-i ofere publicului său cel mai bun serviciu posibil sau să le asigure acționarilor săi cel mai mare câştig. Ca să reuşească aceste lucruri, o organizație are nevoie de o forță de muncă bine pregătită şi competentă. Cu această abordare, managerii înțeleg că organizația nu-şi poate de fapt permite să-i selecteze pe angajați pe criterii care să nu fie relevante scopurilor principale. Ca să poată dobândi o forță de muncă adecvată, organizația trebuie să-l selecționeze pe fiecare individ exclusiv din motivul că este cea mai potrivită persoană pentru postul în cauză. Această atitudine recunoaşte avantajele pe care diversitatea i le poate aduce organizației.

Notă

Ulterior în cursul studiilor dumneavoastră pe marginea acestui subiect, veți întâlni argumente care au fost extinse dincolo de

discuția prezentată mai sus. Dacă aveți nevoie acum de accesul la asemenea argumente, câteva dintre titlurile cuprinse în bibliografia de la sfârșitul cărții vă vor furniza abordări mai detaliate și mai avansate.

PREJUDECATA

Este evident din definițiile date anterior că atitudinile bazate pe prejudecăți sunt față de grupuri, din cauza a ceea ce sunt acestea, și față de indivizi, din cauză că fac parte din acele grupuri.

Factorii care stârnesc prejudecățile împotriva grupurilor se bazează adeseori pe aspectul exterior. După Heery și Noon (2001), de exemplu:

> de regulă, ne gândim la prejudecăți ca fiind dirijate împotriva unui anumit grup, din motive care țin de sex, rasă/etnicitate, religie, dizabilitate, vârstă și orientare sexuală. Prejudecata se întinde însă mult mai departe și adeseori este dirijată spre alte grupuri pe criterii care țin de caracteristici cum ar fi accentul cu care vorbesc membrii unui grup, înălțimea, greutatea, culoarea părului, faptul că poartă barbă, hainele, tatuajele și faptul că-și împodobesc corpul cu piercing. Extrem de rar vom găsi pe cineva care să nu aibă deloc prejudecăți, împotriva nici unui grup — deși cei mai mulți dintre noi ne codim să ne recunoaștem prejudecățile.

Stereotipurile

Am arătat mai devreme că atitudinile de prejudecată sunt împotriva grupurilor, precum și împotriva oamenilor pe motiv că fac parte din anumite grupuri.

Conceptul-cheie 14: stereotipurile

Aplicarea unui stereotip este tendința spre a-i eticheta pe oameni ca având însușiri și caracteristici despre care se consideră că ar fi tipice pentru anumite grupuri și, ca urmare, se trage concluzia că ele trebuie să fie tipice și pentru toți indivizii care aparțin grupurilor respective.

Percepțiile părtinitoare de acest fel apar atunci când cineva se bazează pe o imagine stereotipă și ignoră informațiile faptice despre oameni. Spre exemplu, se consideră că o persoană mai în vârstă are concepții învechite; că șoferii tineri sunt imprudenți; că bărbații nu sunt în stare să gătească

BCU IASI CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

şi că femeile nu pot să conducă bine maşina. O simplă privire aruncată pe statistici, însă, ne va demonstra că niciuna dintre aceste prezumţii nu se verifică în cazul tuturor membrilor fiecărui grup considerat. Pe de altă parte, însă, nu toate stereotipurile sunt de natură negativă: pot să existe şi idei preconcepute pozitive. De exemplu, sunt oamenii care cred că toţi italienii se pricep să cânte.

Pauză de gândire

Cum credeţi că aţi reacţiona, dacă vi s-ar da noi informaţii despre un individ, care vin să contrazică imaginea stereotipă pe care v-aţi format-o despre el? Informaţiile v-ar determina să vă modificaţi atitudinea faţă de persoana respectivă? Sau aţi alege să ignoraţi noile informaţii, ca să vă puteţi păstra părerea iniţială?

Autoevaluarea

Ar fi un caz extrem de rar să găsim pe cineva care să nu atribuie caracteristici particulare membrilor diferitelor grupuri. Problemele de discriminare apar atunci când ne întemeiem impresiile despre oameni exclusiv pe stereotipuri. După McKenna (1994), ceea ce ar trebui să încercăm să facem este să analizăm în ce măsură impresia noastră despre alţii are la bază numai stereotipuri, astfel încât să putem face ajustările de rigoare.

LEGISLAŢIA PRIVIND DISCRIMINAREA

Discriminarea este un termen subiectiv, atunci când se utilizează în viaţa de zi cu zi. Atunci când oamenii aleg ceea ce vor să mănânce sau hainele pe care să le cumpere, ei fac *discriminare* în favoarea anumitor lucruri şi împotriva altora. Asemenea decizii reflectă gusturile şi opiniile oamenilor. În contextele de acest tip, discriminarea este perfect legitimă. Dar alte câteva contexte, totuşi, discriminarea a fost scoasă în afara legii.

Legislaţia privind discriminarea este complexă şi extensivă. Pentru scopurile acestui capitol, accentul se va pune pe legislaţia muncii, deşi multe dintre măsurile legislative examinate aici se aplică şi în circumstanţe din afara mediului de muncă. În prezent, legislaţia de profil poate fi listată după cum urmează:

- Legea drepturilor egale de remunerare din 1970. Scopul: plata şi contractele trebuie să fie aceleaşi pentru bărbaţii şi femeile care execută aceeaşi muncă.

BCU "LUCIAN BLAGA" CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

- Legea împotriva discriminării pe criteriul sexului din 1975. Scopul: scoate în afara legii tratamentul mai puțin favorabil pe criteriul sexului, al schimbării de sex sau al stării civile.
- Legea de prevenire a discriminării rasiale din 1976. Scopul: scoate în afara legii tratamentul mai puțin favorabil pe criteriul culorii pielii, rasei, originii etnice sau naționalității.
- Legea sindicatelor și a relațiilor cu forța de muncă (unificarea prevederilor) din 1992. Scopul: scoate în afara legii discriminarea pe criteriul apartenenței la un sindicat.
- Legea de prevenire a discriminării persoanelor cu dizabilități din 1995. Scopul: scoate în afara legii discriminarea împotriva persoanelor cu dizabilități, în materie de angajare, posibilități de promovare, prin concedierea lor sau supunerea lor la orice alte tratamente care le prejudiciază.
- Reglementările privind tratamentul lucrătorilor cu normă de timp parțială (prevenirea tratamentului mai puțin favorabil) din 2000. Scopul: lucrătorilor cu timp parțial care au același tip de contract ca lucrătorii cu timp întreg li se garantează un tratament egal.
- Reglementările privind tratamentul lucrătorilor cu contract pe termen fix (prevenirea tratamentului mai puțin favorabil) din 2000. Scopul: angajaților cu contract pe termen fix li se garantează un drept la tratament egal cu angajații permanenți aflați în posturi echivalente.
- Reglementările privind tratamentul egal în muncă (criteriul orientării sexuale) din 2003. Scopul: îi protejează pe oameni împotriva discriminării pe criteriul orientării sexuale de orice tip.
- Reglementările privind tratamentul egal în muncă (criteriul religiei sau credinței) din 2003. Scopul: scoate în afara legii discriminarea pe criteriul religiei sau al credinței spirituale.
- Reglementările privind tratamentul egal în muncă (criteriul vârstei) din 2006. Scopul: interzice discriminarea nejustificată pe criteriul vârstei în cadrul raporturilor de muncă și al educației profesionale. (Cu condiția aprobării lor în Parlament, aceste Reglementări vor intra în vigoare începând cu data de 1 octombrie 2006.)

DISCRIMINAREA

Discriminarea la locul de muncă este ilegală din 1970, când a intrat în vigoare Legea drepturilor egale de remunerare. De atunci încoace, creșterea volumului și a complexității legislației, precum și a jurisprudenței

alcătuite din hotărârile luate de instanțe, le-a impus managerilor sisifica sarcină de a se îngriji ca organizația să rămână în limitele legii şi de a se lupta să controleze comportamentul discriminator, nu doar în ce priveşte implementarea şi interpretarea politicii organizației, ci şi din partea personalului angajat. Discriminarea poate fi privită din două perspective principale: *discriminarea individuală* şi *discriminarea de grup*.

Discriminarea individuală

Aceasta apare atunci când, de exemplu, în evaluarea şi luarea deciziilor de selecție spre angajare, selecționerii îngăduie propriilor prejudecăți să le influențeze hotărârile. De asemenea, odată angajați, membrii grupurilor minoritare constată adeseori că li se refuză posibilitatea de a beneficia de instruire şi dezvoltare profesională, de a-şi exercita competențele şi de a înainta în carieră.

Discriminarea de grup

Discriminarea de grup apare la un nivel național şi de organizație. Spre exemplu, la un nivel național, datele statistice ne arată că femeile care lucrează cu timp întreg sunt plătite cu 18% mai puțin decât bărbații, iar cele care lucrează cu timp parțial sunt plătite cu 40% mai puțin decât bărbații (EOC, 2001). Aproximativ 30% din totalul managerilor sunt femei, dar ele câştigă cu 24% mai puțin decât managerii bărbați. Cu cât ne uităm mai sus pe scara managerială, cu atât prezența femeilor se reduce. În sectorul privat, majoritatea femeilor aflate în poziții manageriale de vârf sunt fie proprietarele firmei, fie fondatoarele ei.

Activitatea 32

Uitați-vă atent la structura de management a organizației sau universității dumneavoastră şi observați câte femei şi câți oameni din grupuri etnice diferite există în structură, după care calculați procentajele. Repetați exercițiul cu întregul efectiv al forței de muncă, iar apoi comparați procentajele, ca să vedeți dacă există diferențe.

În organizații, discriminarea împotriva grupurilor devine instituționalizată dacă ea este ignorată sau dată la o parte ca neimportantă; ea devine astfel parte din cultură. Dacă într-adevăr devine parte din cultura organizațională, ea nu va fi reclamată, deoarece angajații vor avea impresia că

plângerile lor, mai ales cele referitoare la discriminarea pe criteriul sexului sau al rasei, nu vor fi investigate aşa cum se cuvine.

Pauză de gândire

Atunci când iau o decizie de selecţie pentru, să zicem, angajare, promovare sau desfăşurarea unui proiect special, selecţionerii trebuie să facă discriminare în favoarea unui candidat şi împotriva celorlalţi. Totuşi, criteriile pe baza cărora se iau aceste decizii de selecţie sunt clar prevăzute de lege. Ce abordare credeţi că ar putea alege selecţionerii, pentru a se asigura că deciziile de acest fel se iau fără prejudecăţi?

În activitatea de mai sus, rezultatele disproporţionate ar putea fi atribuite procedurilor de selecţie pentru angajare şi celor de promovare internă. Declaraţiile scrise de politică a firmei demonstrează de obicei intenţii bune, în termeni legali şi etici, dar implementarea prin intermediul procedurilor de profil nu reflectă întotdeauna aceste intenţii.

CATEGORII DE DISCRIMINARE

Deciziile şi comportamentele discriminatorii pot avea loc pe criteriul sexului, al stării civile, al orientării sexuale, al rasei, al religiei, al dizabilităţii şi al vârstei. La acestea ne referim cu termenul de "criterii prohibite". Deciziile şi comportamentele de acest fel pot fi clasificate ca discriminare directă, discriminare indirectă şi victimizare.

Aspectul juridic 8: discriminarea directă

Aceasta are loc atunci când o persoană este tratată mai puţin favorabil decât un alt lucrător, din cauza unuia dintre criteriile prohibite.

Termenul "mai puţin favorabil" poate să fie interpretat în mai multe feluri. De exemplu, o persoană care se vede tratată altfel decât ceilalţi ar putea considera că acel tratament este mai puţin favorabil decât cel primit de ceilalţi. S-ar putea, însă, ca situaţia de muncă a persoanei reclamante să fie diferită de cea a celorlalţi angajaţi; tratamentul diferit nu echivalează întotdeauna cu tratamentul mai puţin favorabil.

Studiul de caz 16: Discriminare directă pe criteriul sexului

O femeie pilot angajată la compania British Airways a făcut o cerere de acordare a regimului flexibil de muncă, pentru a avea posibilitatea să lucreze cu timp parțial; cererea i-a fost refuzată. Susținută de sindicatul din care făcea parte, angajata a câștigat procesul de discriminare pe criteriul sexului, în fața unui tribunal de muncă. Compania British Airways a făcut apel de două ori în fața Curții de Apel a Tribunalelor de Muncă (*Employment Appeals Tribunal* — EAT), dar apelul i-a fost respins. (EAT/0306/05, 21 iulie 2005)

Aspectul juridic 9: discriminarea indirectă

Discriminarea indirectă are loc atunci când o cerință sau o condiție este aplicată tuturor, dar îi pune în dezavantaj pe membrii anumitor grupuri care nu sunt reprezentative pe baza unuia dintre criteriile prohibite, cum ar fi sexul, rasa sau religia.

Studiul de caz 17: Discriminare indirectă pe criteriul sexului

În procesul Price contra Comisia pentru Administrație Publică, s-a demonstrat că există o situație de discriminare indirectă pe criteriul sexului, atunci când s-a impus o limită de vârstă de 28 de ani pentru debutul pe postul de "inspector executiv". Argumentul a fost că în urma acestei reglementări, femeile sunt considerabil dezavantajate, deoarece la această vârstă ele se află adeseori în situația de creşte copii mici acasă, deci limita de vârstă impusă constituie o discriminare indirectă. Situația nu a fost considerată un caz de discriminare pe criteriul vârstei; decizia instanței a fost că limita de vârstă impusă reprezintă o discriminare indirectă (EOC Sex Discrimination Decision no. 9).

Activitatea 33

Examinați definiția dată mai sus discriminării indirecte, după care studiați cazul. Persoana care a inițiat acțiunea în instanță era o femeie, deci făcea parte din grupul dezavantajat.

Victimizarea

Aceasta are loc atunci când un angajator îl tratează pe un angajat mai puțin favorabil decât i-ar trata pe alți angajați, din cauza faptului că respectivul angajat a fost, intenționează să fie sau se bănuiește că ar fi implicat în declanșarea procedurilor legale de obținere a reparațiilor în justiție, pentru faptul de a fi fost discriminat în baza unuia dintre criteriile prohibite.

DISCRIMINAREA PE CRITERIUL SEXULUI

Legea drepturilor egale de remunerare din 1970 (EPA) interzice diferențierea nejustificată în termenii salarizării și ai clauzelor contractuale — adică în ce privește termenii și condițiile relației de muncă, acestea trebuind să fie aceleași pentru bărbații și femeile care execută aceeași muncă. Legea împotriva discriminării pe criteriul sexului din 1975 (SDA) declară ilegală tratarea mai puțin favorabilă a oamenilor pe criteriul sexului sau al stării civile. Scopul inițial, atât al legii EPA, cât și al legii SDA, era acela de a le proteja pe femei împotriva discriminării. Totuși, este important să remarcăm că, în baza acestor două legi, bărbații și femeile au drepturi egale la protecție, chiar dacă numărul proceselor deschise de femei îl depășește de departe pe cel al proceselor inițiate de bărbați.

Condiționările ocupaționale obiective

Angajatorii pot fi scutiți de la respectarea prevederilor legii SDA, pentru posturile care au cerințe particulare încadrate în categoria *condiționărilor ocupaționale obiective* sau COO. Scopul este de a se proteja decența în public și/sau de a se satisface anumite așteptări. Spre exemplu, este legal că angajăm o persoană de un anumit sex în ocupații cum ar fi cea de actor, fotomodel, personal de servire pentru cabinele de probă și pentru toalete.

Implicațiile pentru angajatori

Aceste două legi importante au implicații de mare amploare pentru angajatori. Domeniile asupra cărora se exercită cele mai importante efecte sunt:

- *Recrutarea și selecția*, unde fiecare etapă și acțiune, de la întocmirea unei cereri interne oficiale de ocupare a postului și până la luarea deciziei de selecție, sunt supuse prevederilor legii.

- *Contractele de muncă*, inclusiv termenii şi condiţiile angajării.
- *Instruirea şi dezvoltarea profesională*, în care ambelor sexe trebuie să li se asigure şanse egale de a urma cursuri, fără a se uita de cursurile pe termen lung sponsorizate financiar de către organizaţie şi implicând prezenţa cu timp întreg la cursurile unui colegiu sau ale unei universităţi locale.
- *Promovarea*, în care trebuie să se asigure şanse egale.
- *Beneficiile, facilităţile şi serviciile*, cum ar fi planurile de pensii, asistenţa medicală, ajutorul în situaţii de boală îndelungată şi serviciile de consiliere, la care ambele sexe trebuie să aibă un acces egal, în toate circumstanţele.
- *Desfacerea contractului de muncă*, inclusiv termenii şi condiţiile privind opţiunile asupra acţiunilor organizaţiei, selecţia spre disponibilizare şi plăţile compensatorii, în care criteriile trebuie să li se aplice în mod egal ambelor sexe.

SCHIMBAREA DE SEX

S-a estimat că în Marea Britanie există circa 5.000 de cazuri de persoane transsexuale, deci probabilitatea ca un practician de RU să aibă de-a face cu un caz de discriminare pe acest criteriu rămâne scăzută. Scopul secţiunii de faţă este de a acoperi principalele aspecte relative la discriminarea pe criteriul schimbării de sex. Mai multe detalii puteţi găsi vizitând site-ul Departamentului pentru Educaţie şi Muncă (*Department for Education and Employment* — DfEE).

Reglementările privind discriminarea pe criteriul sexului (schimbarea de sex) din 1999 au amendat Legea împotriva discriminării sexuale din 1975. Reglementările sunt o măsură de prevenire a discriminării împotriva persoanelor transsexuale, pe criteriul sexului, în privinţa salarizării, a educaţiei profesionale şi a tratamentului de la locul de muncă. Reglementările sunt un rezultat al hotărârii emise de Curtea Europeană de Justiţie (CEJ), prin care concedierea unui angajat din cauza faptului că trece printr-un proces de schimbare a sexului este contrară Directivei Europene privind tratamentul egal.

Aspectul juridic 10: legislaţia de reglementare

Este important să remarcăm că aceste reglementări amendează Legea împotriva discriminării pe criteriul sexului şi că devin parte integrantă din Lege însăşi. Astfel, în scopuri care ţin de încadrarea

> în muncă şi de educaţie profesională, discriminarea pe criteriul schimbării de sex constituie discriminare pe criteriul sexului, ceea ce reprezintă o încălcare a Legii SDA75. Cu alte cuvinte, orice referire care se face în Legea SDA la discriminarea împotriva bărbaţilor sau a femeilor trebuie să fie interpretată ca fiind aplicabilă şi transsexualilor.

Discriminare: schimbarea de sex

Dat fiind că procedura medicală prin care se schimbă sexul unei persoane are loc în două etape principale, discriminarea este ilegală în oricare dintre acestea două, şi tot ilegală este după finalizarea procedurii de schimbare a sexului. Definiţia discriminării pe criteriul schimbării de sex este deci aceea că este ilegal să se facă discriminare împotriva unei persoane, în chestiuni de muncă sau de educaţie profesională, pe motiv că persoana în cauză: (i) intenţionează să îşi schimbe sexul; (ii) se află în cursul unei proceduri de schimbare a sexului; (iii) la un moment dat din trecut a trecut printr-o operaţie de schimbare a sexului.

Într-un asemenea caz, "tratamentul defavorabil" înseamnă să tratezi o persoană mai puţin favorabil, pe criteriul schimbării de sex, decât tratezi sau ai trata pe cineva pentru care nu există acest criteriu (care nu şi-a schimbat, nu este în curs de schimbare sau nu intenţionează să-şi schimbe sexul). Acest tip de discriminare se aplică şi procesului de recrutare, mai puţin în cazul în care există criterii ocupaţionale obiective.

ORIENTAREA SEXUALĂ

Legislaţia relevantă pentru această problematică este dată de Reglementările privind tratamentul egal în muncă (criteriul orientării sexuale) din 2003. Reglementările scot în afara legii discriminarea pe criteriul orientării sexuale de către angajatori şi sindicate şi menirea lor este să încurajeze toleranţa şi să apere demnitatea oamenilor la locul de muncă. Daniels şi MacDonald (2005, pag. 72) subliniază că s-au făcut numeroase tentative de a consfinţi faptul că Legea împotriva discriminării pe criteriul sexului din 1975 ar trebui să fie interpretată ca acoperind şi discriminarea pe criteriul orientării sexuale, dar aceste tentative au eşuat constant, atât în instanţele din Marea Britanie, cât şi în faţa Curţii Europene de Justiţie. Cuvântul "sex" din Legea împotriva discriminării pe criteriul sexului din 1975 se referă clar şi explicit la sexul persoanei, nicidecum la "orientarea sexuală" sau la "preferinţa sexuală".

Reglementările acoperă discriminarea directă şi cea indirectă, victimizarea şi hărţuirea. De asemenea, ele definesc orientarea sexuală ca fiind "orientare sexuală către":

- persoanele de acelaşi sex, de exemplu bărbaţi homosexuali sau femei lesbiene;
- persoanele de sex opus, de exemplu bărbaţi heterosexuali şi femei heterosexuale;
- atât către persoanele de acelaşi sex, cât şi către cele de sex opus, de exemplu oamenii bisexuali.

Reglementările nu îi protejează pe oamenii a căror orientare sexuală îi determină să se implice în activităţi infracţionale cum ar fi pedofilia şi sado-masochismul.

Studiul de caz 18: Orientarea sexuală

Prima acţionare în judecată în care reclamantului i s-a dat câştig de cauză, în cazul acestui tip de discriminare, a avut loc la Tribunalul de Muncă Stratford, în ianuarie 2005. Actele discriminatorii împotriva reclamantului au inclus gesturi cum ar fi: unii colegi de rang mai mare l-au poreclit "Sebastian", după un personaj penibil din serialul de televiziune *Mica Britanie* realizat de BBC; i-au făcut cadou un tricou imprimat cu un text scris cu litere roz, în cadrul unei reuniuni la care participau alţi 60 de colegi; i-au adresat apelative de genul "poponar", "fetiţă" şi altele asemenea. Reclamantul s-a simţit profund jignit şi umilit. Acuzaţiile lui au fost cele de hărţuire, discriminare directă şi demisie constructivă din motive de comportament impropriu al angajatorului. Tribunalul i-a acordat despăgubiri în valoare de 35.000 £.

Aspectul juridic 11

Probabil aţi remarcat că în definiţiile diferitelor tipuri de discriminare apare formularea "sau ar fi tratat". Aspectul juridic în legătură cu aceasta este acela că, dacă o persoană doreşte să demonstreze că s-a făcut discriminare împotriva ei, trebuie de asemenea să demonstreze că tratamentul la care a fost supusă a fost diferit de cel acordat altor angajaţi într-o situaţie similară. O femeie lesbiană, de exemplu, ar trebui să demonstreze că a fost tratată diferit faţă de modul în care ar fi fost tratat un bărbat homosexual într-o situaţie similară.

DISCRIMINAREA PE CRITERIUL RASEI

Legislația care interzice discriminarea rasială în Marea Britanie este Legea de prevenire a discriminării rasiale din 1976 (*Race Relations Act* — RRA). În baza acestei legi, discriminarea poate fi pe criteriul culorii pielii, rasei, naționalității, originii etnice și originii naționale. Reglementările de amendare a Legii împotriva discriminării rasiale din 2003 au implementat în legislația Marii Britanii prevederile Directivei Europene privind Rasa (2000/43/EC). Reglementările acoperă cazurile de discriminare pe criteriul apartenenței la un grup etnic, rasial sau național, dar nu și cele pe criteriul naționalității sau al culorii.

Organismul desemnat să aplice legea și să emită recomandări este Comisia pentru Egalitate Rasială (*Commission for Racial Equality* — CRE).

Condițiile ocupaționale obiective

Pentru anumite tipuri de activități de muncă, discriminarea este permisă în scopuri de recrutare, selecție, formare-instruire sau promovare, în temeiul condițiilor ocupaționale obiective. Totuși, tratamentul discriminatoriu în materie de termeni și condiții de angajare nu este permis. Tipurile activităților specificate sunt:

- *Divertisment*: când este necesar să existe o persoană dintr-un anumit grup rasial, pentru a se obține o prezentare autentică.
- *Modelling artistic sau fotografic*: când este necesar să se apeleze la o persoană dintr-un anumit grup rasial, pentru a se asigura autenticitatea în cadrul unei opere de artă, al unei imagini sau succesiuni de imagini.
- *Localuri publice cu specific*: când este necesar să se apeleze la o persoană dintr-un anumit grup rasial pentru a se susține specificul unui stabiliment în care publicului i se servește mâncare sau băutură.
- *Lucrători sociali*: dacă o persoană prestează servicii personale membrilor unui anumit grup rasial, iar aceste servicii pot fi prestate în condiții optime de către cineva din același grup rasial.

DIZABILITATEA

Tentativele legislative inițiale de a le asigura persoanelor cu dizabilități protecție împotriva discriminării s-au materializat prin Legile privind încadrarea în muncă a persoanelor cu dizabilități din 1944 și 1958. Protecția asigurată prin aceste legi a fost în general considerată insuficientă,

iar cei care îi reprezentau pe angajaţii cu handicap au făcut campanie pentru obţinerea unor îmbunătăţiri. Eforturile lor au fost în cele din urmă încununate de succes, odată cu votarea Legii împotriva discriminării persoanelor cu dizabilităţi din 1995 (*Disability Discrimination Act* — DDA95). Legea DDA95 a intrat în vigoare în anul 1996 şi le asigură celor care suferă de un handicap cea mai cuprinzătoare protecţie care li s-a oferit vreodată, deşi unii activişti se plâng că rămâne în continuare incompletă.

Definiţie: dizabilitatea

Dizabilitatea se defineşte ca fiind "un handicap fizic sau psihic care are un efect advers pronunţat şi pe termen lung asupra capacităţii unei persoane de a desfăşura activităţi normale de zi cu zi; se includ afecţiunile a căror stare de gravitate creşte în timp, cum ar fi SIDA şi cancerul".

Legea are incidenţă atât asupra celor care au în prezent un handicap, cât şi a celor care au avut, dar nu îl mai au. Din raţiuni practice, este important să înţelegem semnificaţia a două exprimări folosite în definiţie:

1. "Termenul lung" se referă la perioade de timp de cel puţin 12 luni. Definiţia îi include nu doar pe cei care au fost incapacitaţi timp de cel puţin 12 luni, ci şi pe cei a căror dizabilitate se preconizează în condiţii rezonabile să dureze timp de cel puţin 12 luni.
2. "Activităţile normale de zi cu zi" nu se referă în mod specific la activităţile de zi cu zi pe care le presupune munca pe post a individului. Se referă la activităţile pe care majoritatea oamenilor le desfăşoară în cursul normal al existenţei lor. Astfel, un individ suferind de un handicap care îl împiedică să desfăşoare anumite operaţii în existenţa sa cotidiană, de exemplu în mediul de acasă, s-ar putea să nu fie considerat în mod legal ca "având un handicap" în scopuri de angajare, acolo unde postul nu include operaţii pe care el este incapabil să le execute. Cazul prezentat mai jos, citat de Daniels şi MacDonald (2005, pag. 101) ilustrează tocmai această idee.

Studiul de caz 19: Quinlan contra B&Q plc

În urma unei operaţii pe cord deschis, Quinlan a devenit incapabil să mai ridice obiecte grele. În cadrul postului său de asistent general la un centru horticol, era obligat să manipuleze greutăţi, aşa a fost concediat pentru că nu mai era capabil să se achite de îndatoriri. Atât Curtea de Apel a Tribunalelor de Muncă, cât şi Tribunalul de

Muncă au ajuns la concluzia că el nu suferea de un handicap fizic, deoarece continua să fie capabil să ridice obiecte mai puțin grele, chiar dacă nu mai era capabil să le ridice pe cele impuse de munca de pe postul lui.

Principalele prevederi ale Legii DDA95

Legea împotriva discriminării persoanelor cu dizabilități are două prevederi principale care li se aplică angajatorilor:

1. Este ilegal să se facă discriminare împotriva angajaților existenți sau potențiali dintr-un motiv care ține de dizabilitatea unui individ, cu excepția cazului în care acțiunea discriminatorie poate fi justificată. Ca atare, angajatorii nu trebuie să trateze o persoană cu dizabilitate mai puțin favorabil decât îi tratează sau i-ar trata pe alții, în cazul cărora rațiunea invocată nu se aplică sau nu s-ar aplica.
2. Angajatorii sunt obligați să aducă modificări rezonabile în cadrul mediului de muncă şi al aranjamentelor de angajare, pentru a se adapta la nevoile individuale ale persoanelor cu dizabilități.

Modificări rezonabile

Acest termen se referă la modificări aduse spațiilor de activitate, de exemplu, acces pentru cărucioarele cu rotile, ajustarea, modificarea sau repoziționarea echipamentelor, precum şi în orarele de lucru şi în natura supervizării. Procedurile de recrutare şi selecție pot fi şi ele schimbate pentru a da posibilitatea de la bun început persoanelor cu dizabilități să facă o cerere de angajare. Acest lucru poate include modificarea aspectului documentelor, de exemplu tipărirea lor cu litere mai mari, şi acceptul de a primi cereri de angajare înregistrate pe suport magnetic, prin e-mail sau transmise prin alte mijloace accesibile persoanelor cu dizabilități. Se cuvine menționat aici că munca prestată de la distanță prin telecomunicare se poate dovedi varianta ideală pentru anumite tipuri de dizabilități.

RELIGIA ŞI CREDINȚA

Discriminarea pe criteriul religiei, în muncă şi în educația profesională, a fost scoasă în afara legii prin Reglementările privind tratamentul egal în muncă (criteriul religiei sau credinței spirituale) din 2003. "Religia sau credința" se definesc ca fiind "orice religie, credință religioasă sau credință

spirituală similară". În momentul în care a fost scrisă această carte, nu exista niciun organism oficial desemnat să aplice în mod specific legea, să-i sfătuiască sau să-i sprijine pe cei care ridică reclamații în acest domeniu al legii. Noua Comisie pentru Egalitate şi Drepturile Omului va prelua aceste responsabilități atunci când va fi înființată.

Credințele

Trebuie avută mare grijă în modul cum este interpretat termenul "credință", deoarece credințele pe care le au unii oameni s-ar putea să nu fie religioase. Mulți oameni cred în anumite *cauze* şi acordă mare valoare lucrurilor pe care aceste cauze sunt destinate să le înfăptuiască. Unele asemenea credințe pot să fie politice, în timp ce altele s-ar putea să fie din domeniul ecologiei. Ar fi interesant de văzut, spre exemplu, ce rezultate ar obține un activist care militează pentru drepturile animalelor într-un tribunal de muncă, dacă îşi acuză angajatorul că a fost discriminat pe criteriul credinței sale în drepturile animalelor.

Este important să înțelegem că diversitatea în materie de credințe religioase nu rămâne pe loc — nu este un concept static. Apar schimbări de-a lungul timpului, în modalitățile în care religiile le pretind adepților lor să se comporte. În cadrul aceleiaşi religii, de asemenea, fiecare grup, fiecare persoană poate avea standarde diferite în materie de ortodoxie şi devoțiune. Oamenii se pot considera obligați de propria lor religie să respecte forme sau norme diferite de comportament.

Conceptul-cheie 15: forțe predominante

Marea Britanie este o societate seculară şi cele mai puternice influențe asupra modului în care trăim provin dinspre instituțiile seculare, inclusiv organizațiile economice. Creştinismul este religia tradițională a țării, chiar dacă în anumite zone şi în sectoare diferite de populație predomină confesiuni cu denominații diferite. Totuşi, există şi multe minorități religioase necreştine, dintre care unele sunt chiar foarte numeroase, cum ar fi musulmanii şi evreii. Legea le impune organizațiilor din Marea Britanie să respecte obiceiurile adepților tuturor religiilor acceptate, nu doar ale adepților creştinismului.

Implicațiile pentru organizații

Criteriile pentru discriminarea în baza religiei şi a credinței sunt practic la fel cu cele aplicabile în cazul discriminării din motive de rasă. Deşi este

esențial ca angajatorii şi în special practicienii de RU să cunoască foarte bine legea în aceste privințe, politicile şi practicile judicioase în materie de tratament în muncă reprezintă adevărata soluție la problema asigurării eficacității unei forțe de muncă diverse. Gradul de reuşită pe acest plan poate fi atribuit culturii organizației şi modului în care este gestionată cultura (vezi Capitolul 15).

Contrar opiniilor încetățenite, schimbările demografice la care neam referit puțin mai devreme nu au sporit decât foarte puțin varietatea religiilor şi credințelor practicate în comunitatea socială. Efectul cel mai pregnant este ieşirea în evidență a anumitor religii şi credințe, printr-o creştere masivă a numărului de adepți. Ceea ce, firește, se reflectă şi în componența forțelor de muncă din Marea Britanie.

> Angajatorii trebuie să ia măsuri pentru ca prejudecățile şi stereotipurile având la bază originea etnică şi credințele religioase ale oamenilor să nu aibă ca rezultat decizii părtinitoare în legătură cu ocuparea posturilor şi instruirea profesională. Nerespectarea acestei cerințe ar putea conduce nu doar la costuri legale, productivitate pierdută şi reputație ştirbită, atunci când legea se vede încălcată, ci şi la pierderea unor oportunități de a obține avantaj competitiv. Tot mai multe dovezi vin să sublinieze importanța gestionării diversității în scopul depăşirii concurenței de pe piață, la capitolul furnizării valorii către o bază diversificată de clienți.
>
> (CIPD, 2005)

Mai multe informații despre tendințele în domeniul recrutării puteți obține de la CIPD, care publică un studiu anual pe această temă. Studiile curente şi anterioare sunt disponibile la adresa: www.cipd.co.uk/ online-infodocuments/surveys.htm.

DISCRIMINAREA PE CRITERIUL VÂRSTEI

Perioada de consultare publică pentru Reglementările privind tratamentul egal în muncă (criteriul vârstei) s-a încheiat în octombrie 2005, legea intrând în vigoare începând cu octombrie 2006. În textul de lege există şase reglementări principale, care sunt destinate:

- să interzică discriminarea nejustificată pe criteriul vârstei, în muncă şi în educația profesională;
- să le impună angajatorilor care îşi stabilesc limita de vârstă de pensionare *sub* 65 de ani să şi-o modifice sau să şi-o justifice;
- să introducă o nouă obligație pentru angajatori de a lua în considerare cererea unui angajat de a continua să lucreze şi peste vârsta normală de pensionare;

- să le impună angajatorilor să-i informeze pe angajaţi, în scris şi cu cel puţin şase luni în avans, despre data de pensionare preconizată (ceea ce le permite oamenilor să-şi facă planuri pentru pensionare);
- să elimine vârsta maximă admisă pentru concedierea abuzivă şi drepturile relative la situaţia de disponibilizare, astfel încât lucrătorii mai vârstnici să aibă aceleaşi drepturi de a reclama concedierea abuzivă sau de a primi plăţi compensatorii pentru disponibilizare ca lucrătorii mai tineri, cu excepţia cazului în care este vorba de o pensionare voluntară pentru limită de vârstă;
- să includă prevederi relative la beneficiile acordate sub formă de servicii şi la pensiile ocupaţionale.

De asemenea, Reglementările vor elimina limitele de vârstă pentru plăţile legale cum ar fi concedii de boală, maternitate, adopţie şi concediu paternal.

HĂRŢUIREA ŞI INTIMIDAREA

Hărţuirea şi intimidarea la locul de muncă pot să îmbrace multe forme şi sunt provocate de o mare varietate de cauze. Hărţuirea şi intimidarea sunt adeseori unul şi acelaşi lucru, iar noi vom folosi termenul "hărţuire" pentru a acoperi ambele situaţii, mai puţin acolo unde un caz este în mod clar unul de pură intimidare. Hărţuirea poate avea un efect puternic negativ asupra sănătăţii şi stării bune a oamenilor, care pot să devină nervoşi şi agitaţi, demotivaţi şi neproductivi. De asemenea, are un efect dăunător asupra grupurilor ai căror membri devin demoralizaţi; grupurile respective strâng rândurile şi încep să se izoleze de colegii lor din alte grupuri. Acest lucru poate să dăuneze grav organizaţiei, rezultând în absenteism, scăderea productivităţii, creşterea fluctuaţiei personalului şi, în ultimă instanţă, nereuşita în atingerea obiectivelor.

Toate aceste idei sunt întărite în materialul *CIPD Factsheet* (2005), unde se subliniază că:

> hărţuirea găseşte teren propice într-o cultură unde nu este contestată, ci ignorată sau ascunsă sub preş. O organizaţie nu trebuie să presupună automat că nu există probleme doar pentru că nu i s-a plâns nimeni ... angajaţii pot să aibă temeri, să fie stresaţi sau anxioşi, ceea ce le supune la grele încercări viaţa personală şi de familie. Rezultatul va fi nu doar scăderea moralului, ci şi creşterea fluctuaţiei personalului, reducerea productivităţii, scăderea eficienţei şi divizarea echipelor.

Realitățile nu încetează să existe doar pentru că sunt ignorate sau măturate la o parte, dar este posibil ca managerii de la vârful organizației să nu fie conștienți de ceea ce se petrece la nivelurile medii și de la baza piramidei. Studiul de caz următor scoate în evidență ceea ce se poate întâmpla, dacă managerii superiori nu au grijă să se țină la curent cu lucrurile care se petrec în organizație la alte niveluri.

Studiul de caz 20: Cum *nu* se face management

Într-o companie privată bine-cunoscută în plan național, un supervizor a fost supus unui șir neîntrerupt de acte de hărțuire din partea managerului său. Supervizorul în cauză a devenit extrem de stresat și a suferit un atac de cord. După o perioadă de concediu medical, el a revenit la serviciu; hărțuirea a continuat, iar supervizorul a avut un al doilea atac de cord. Din fericire, a supraviețuit și celui de-al doilea infarct și se afla în convalescență acasă, când managerul său i-a trimis o adresă oficială în care îl anunța că dacă nu se întoarce la serviciu în maximum o săptămână, va lua măsuri disciplinare împotriva lui. Din cauza reacției la această amenințare, supervizorul a trebuit să fie din nou internat în spital.

După ce a ieșit din spital, s-a dus cu adresa oficială la avocatul său. A fost declanșat un proces în instanță împotriva companiei, ocazie cu care au luat la cunoștință și membrii comitetului de direcție de toate aceste evenimente. Acest gen de acțiuni în instanță au adeseori ca rezultat înțelegeri amiabile între părți, iar cazul de față nu a făcut nici el excepție. În cele din urmă, compania a fost de acord să-i plătească reclamantului compensații în valoare de 250.000 £.

Discutarea cazului

Așa cum puteți vedea, compensația a fost chiar substanțială, dar nu a reprezentat nicidecum costul total suportat de companie. Aceasta a avut de plătit onorarii legale, care au fost considerabile, plus alte costuri pentru a-i găsi un înlocuitor supervizorului, pe care doctorii îl sfătuiseră să nu se întoarcă la serviciu în viitorul previzibil. Managerul în cauză, care și-a recunoscut comportamentul față de supervizor, și-a dat demisia și a fost nevoie să se găsească un înlocuitor și pentru el.

Cei care se gândesc să declanșeze un litigiu în instanță trebuie să fie avertizați că atunci când cineva se îmbolnăvește și cere compensații pe căi legale, trebuie să poată demonstra că există o legătură cauzală indubita-

bilă între ceea ce s-a întâmplat la locul de muncă şi boala de care suferă. Sarcina stabilirii legăturii cauzale este mult uşurată dacă este vorba de o vătămare corporală, dar devine mult mai dificilă atunci când este vorba de afecțiuni de care ar putea suferi cineva ca rezultat al hărțuirii în cadrul organizației.

Legislația privind hărțuirea

Hărțuirea nu este întotdeauna legată de discriminare, dar poate avea la bază unul (sau mai multe) dintre criteriile prohibite de discriminare, iar posibilitatea este expres menționată în legislație. În octombrie 2005, atunci când a fost implementată în dreptul Marii Britanii Directiva Europeană de amendare a prevederilor referitoare la tratamentul egal, au fost introduse şi noi definiții privind hărțuirea pe criteriul sexului şi al schimbării de sex. Ca urmare, oamenii sunt protejați împotriva hărțuirii în baza tuturor legilor emise de Parlament (inclusiv în baza reglementărilor legale aferente) pe care le-am menționat până aici.

Scopul principal al Legii de protecție împotriva hărțuirii din 1997 este de a-i apăra pe oameni de cei care îi urmăresc cu un comportament deranjant. Conform Legii, constituie o infracțiune adoptarea în mod repetat, adică de cel puțin două ori, a unui tip de conduită care echivalează cu hărțuirea sau care determină o persoană să se teamă că va fi atacată cu violență.

Aspectul juridic 12: rolul legii penale

Oamenii sunt protejați împotriva hărțuirii şi de unele legi care declară infracțiune anumite tipuri de hărțuire: de exemplu, Legea privind codul penal şi ordinea publică din 1994 şi Legea de protecție împotriva hărțuirii din 1997. În baza Legii privind codul penal şi ordinea publică, poate constitui un delict actul prin care cineva hărțuieşte în mod deliberat pe altcineva.

Aspectul juridic 13: "fără niciun dubiu" *versus* "cântărirea probabilităților"

Într-o instanță penală, pentru ca acuzarea să aibă câştig de cauză trebuie să demonstreze *fără nicium dubiu* că persoana acuzată (învinuitul) a comis infracțiunea. Infracțiunea de hărțuire, în baza legislației discutate, constă mai întâi din intenția deliberată de a comite actul ilegal, iar în al doilea rând din comiterea lui efectivă.

În schimb, într-o instanță civilă, pentru ca acțiunea deschisă de reclamant să aibă câștig de cauză, dovezile aduse trebuie să demonstreze că, după *cântărirea probabilităților*, pârâtul este responsabil pentru prejudiciul adus victimei.

Aici, pe noi ne interesează în primul rând hărțuirea la locul de muncă, iar acest caz este în mod normal tratat cu ajutorul procedurilor din dreptul civil, unde nu există obligația de a dovedi intenția. CIPD remarcă faptul că, pentru a decide dacă hărțuirea a avut loc, nu intenția celui acuzat trebuie să fie stabilită, ci trebuie stabilit dacă comportamentul lui este inadmisibil conform standardelor normale şi rezonabile şi dacă este dezavantajos sau deranjant pentru persoanelor care au fost supuse acelui comportament sau au asistat la el (CIPD, 2005).

Oamenii sunt protejați împotriva hărțuirii pe perioada în care fac cerere de angajare, sunt încadrați în muncă şi după ce relația de muncă a încetat (de exemplu, în cazul furnizării unei referințe verbale sau scrise).

Definiție: hărțuirea

Hărțuirea cuprinde orice comportament nedorit care are ca efect încălcarea demnității sau crearea unui mediu intimidant, ostil, degradant, umilitor sau jignitor. Legea privind codul penal şi ordinea publică din 1994 defineşte hărțuirea ca fiind "comiterea cu intenție a unui act care îi provoacă altei persoane sentimentul de hărțuială, de alarmă sau de stres psihic, fie prin adoptarea unui limbaj sau a unui comportament amenințător, injurios sau insultător, fie printr-un comportament turbulent sau afişarea unui text, a unui semn sau a altei reprezentări vizuale care este amenințătoare, injurioasă sau insultătoare."

Există totodată măsuri de protecție împotriva hărțuirii pe baza faptului că persoanele în cauză sunt membre ale unui sindicat, iar în Irlanda de Nord, pe baza faptului că au o anumită convingere politică.

Combaterea hărțuirii prin riposta cuvenită

Responsabilitatea pentru combaterea hărțuirii la locul de muncă le revine tuturor membrilor organizației. De obicei, va fi greu pentru angajații individuali să reclame cazuri de hărțuire; uneori va fi nevoie de curaj, din cauza fricii de intimidare şi de continuarea victimizării. Este bine ca oamenii să simtă realmente că managerii îi vor susține în demersul lor de

a găsi o soluție. Uneori, însă, tocmai șeful direct este cel împotriva căruia victima trebuie să depună plângerea. Într-un astfel de caz, nu există altă soluție decât ca victima să-şi ducă reclamația mai sus, la managerul șefului său sau la un practician de RU.

Rolul managerilor

O politică de acțiune împotriva hărțuirii este cea mai eficace abordare, pentru a-i face pe oameni să aibă încrederea de a înainta o plângere de acest fel. Dacă există o procedură instituită, special destinată să audieze plângerea, să investigheze situația şi să ia măsurile adecvate, ei se simt mai în siguranță.

Activitatea 34

Aflați dacă organizația sau universitatea dumneavoastră are o politică de combatere a hărțuirii şi o procedură pentru gestionarea plângerilor de acest fel. Dacă da, atunci cereți permisiunea de a studia documentele relevante. Ce conțin documentele? Există prevederi privind asigurarea instruirii de profil pentru manageri şi specialişti de RU? Organizația asigură accesul la consiliere, în cazuri de tulburare psihică severă cauzată de hărțuire sau intimidare?

Andrea Adams (1992) sugerează că parte din soluție ar putea fi şedințele fără o agendă de discuții stabilită dinainte:

> Într-o şedință a membrilor organizației, agenda de discuții stabilită este adeseori esențială pentru gestionarea chestiunilor relative la performanța organizației. Aceasta poate fi folosită, firește, şi pentru a înăbuşi dezbaterea sau măcar pentru a controla cursul discuției. Dacă o organizație poate să accepte ideea de a examina ceea ce se petrece cu adevărat în interiorul grupului de muncă, atunci va fi necesar să treacă la uzanța şedințelor fără o agendă prestabilită, astfel încât orice problemă să poată fi adusă în discuție şi examinată. Ar putea ieşi la iveală dificultăți care au fost desconsiderate sau muşamalizate.

Făptuitori, aveți grijă!

Se cuvine remarcat că atunci când se aduc acuzații de hărțuire, gestionarea plângerilor în interiorul organizației s-ar putea să nu pună punct definitiv chestiunii. Cei care îşi hărțuiesc colegii şi subalternii s-ar putea să comită

un delict penal, aşa cum arătam mai sus. Situaţia aceasta nu este de tip "ori-ori", din moment ce, indiferent ce măsuri se iau în interiorul organizaţiei, victima poate să facă şi o plângere penală. Făptuitorul s-ar putea trezi că este personal răspunzător şi că instanţa îl obligă să-i plătească victimei daune băneşti, pe lângă eventualele compensaţii pe care organizaţia este de acord să le plătească sau i se ordonă să le plătească de către o instanţă de judecată sau un tribunal de muncă.

HĂRŢUIREA SEXUALĂ

Hărţuirea sexuală este conduita cu substrat sexual, manifestată în plan fizic, verbal sau sugestiv, dirijată către o persoană care se simte deranjată de această conduită. Manifestările de hărţuire sexuală includ:

- comentarii degradante la adresa aspectului exterior al unei persoane;
- remarci indecente;
- întrebări despre viaţa sexuală a unei persoane;
- invitaţii sexuale către o persoană de sex opus sau de acelaşi sex;
- adresarea unor apelative degradante folosind terminologie proprie unuia dintre sexe;
- gesturi nedorite de apropiere fizică şi alte manifestări de conduită cu substrat sexual, care creează un climat intimidant, ostil sau umilitor în mediu de muncă.

Este important să remarcăm că doi oameni pot să-şi creeze o relaţie interpersonală la locul de muncă, despre care se poate spune că este afectuoasă şi prietenească, fără a fi de natură sexuală. Dacă relaţia se dezvoltă mai departe şi este favorizată de ambele părţi, atunci nu va fi nicio problemă. Se ajunge însă la hărţuire sexuală dacă numai una dintre părţi persistă în a încerca să ducă relaţia mai departe, în timp ce pentru cealaltă, avansurile de acest fel sunt clar nedorite.

Efecte negative

Pe lângă răul psihic pe care poate să-l cauzeze oamenilor, hărţuirea sexuală poate fi la fel de dăunătoare organizaţiei ca oricare dintre formele de hărţuire menţionate mai devreme. Comisia pentru Egalitatea de Şanse (EOC) a elaborat o abordare în cinci paşi pentru prevenirea hărţuirii sexuale în mediul de muncă. Un rezumat al acestor cinci paşi ar putea fi următorul:

1. *Elaborați o politică explicită şi clară pentru prevenirea şi soluționarea cazurilor de hărțuire sexuală.* Arătați-le clar angajaților că au dreptul de a munci într-un climat caracterizat prin respect reciproc. Asigurați-vă că ştiu cu toții ce anume este hărțuirea sexuală şi că este ilegală. Arătați cu câtă seriozitate este privită şi că nu va fi tolerată. Explicați cum este tratată în baza codului disciplinar (în mod normal, va fi definită ca un caz de conduită flagrant improprie).
2. *Asigurați-vă că toată lumea înțelege politica stabilită.* Distribuiți exemplare ale documentului de politică (fără a-i uita pe cei nou angajați), instruiți-i pe angajați asupra modului cum se previne hărțuirea sexuală şi puneți-le la dispoziție actualizări periodice privind schimbările aduse politicii şi procedurilor relevante.
3. *Tratați hărțuirea ca pe o problemă de sănătate şi securitate.* Evidențiați faptul că victima poate să sufere efecte negative în plan fizic şi psihic. Asigurați-le sprijin victimelor, dându-le acces la serviciile unui consilier de protecție socială, ale unui profesionist din domeniul medical sau ale unui psiholog.
4. *Conduceți prin forța exemplului.* Faceți-i responsabili pe manageri şi pe supervizori. Asigurați-vă că dau un bun exemplu prin propriul lor comportament, astfel încât să se dezvolte o cultură pozitivă. Gestionați prompt orice reclamație apărută, utilizând procedurile organizației.
5. *Monitorizați implementarea politicii.* Managerii trebuie să verifice periodic dacă politica are efectele scontate şi dacă a dus la crearea unui mediu de muncă pozitiv, imun la hărțuire. Acolo unde s-au înaintat plângeri de hărțuire sexuală, managerii trebuie să analizeze rezultatele şi să verifice că procedurile au fost urmate întocmai, astfel încât să se fi adus eventualele schimbări necesare în mediul de muncă, şi să ia măsuri în baza oricărora dintre învățămintele trase din soluționarea cazului.

Varianta completă a abordării în cinci paşi poate fi accesată prin vizitarea site-ului de la adresa: www.eoc.gov.uk.

Temă

Întocmiți o politică de acțiune împotriva discriminării pe criteriul sexului, incluzând şi o procedură prin care cei supuşi la acest fel de discriminare să poată lua măsuri.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini conceptul fundamental al discriminării ilegale, indiferent de care dintre criteriile prohibite s-ar aplica?
2. Ce vor să spună oamenii, atunci când vorbesc sau scriu despre diversitatea din organizație?
3. În termenii diversității, ce efect au exercitat schimbările demografice asupra societății şi asupra organizațiilor?
4. Cum ați face diferența dintre "justificarea economică" şi justificarea pe baza "dreptății sociale", pentru recunoaşterea şi respectarea diversității?
5. Ce factori din trăsăturile caracteristice ale unui individ sau ale unui grup ar putea stârni prejudecățile cuiva?
6. Cum ați descrie aplicarea stereotipurilor?
7. S-a avansat ideea că ar trebui să analizăm în ce măsură impresiile noastre despre alții se bazează pe stereotipuri. În ce scop am putea noi face acest lucru?
8. Care sunt circumstanțele care deosebesc discriminarea "directă" de cea "indirectă"?
9. Puteți să dați exemplu de două situații în care ar fi legal să facem discriminare împotriva cuiva?
10. Ce măsuri poate să ia o organizație pentru a preveni hărțuirea?

BIBLIOGRAFIE RECOMANDATĂ

Pentru cei care doresc să studieze în special şi în mod aprofundat acest subiect, se recomandă lucrarea următoare:

DANIELS, K. şi MACDONALD, L. (2005) *Equality, diversity and discrimination*. London: CIPD.

BCU IAŞI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PARTEA 3

Probleme contemporane în domeniul RU

15. Aspecte ale culturii

16. Echilibrul muncă-viață personală

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 15

Aspecte ale culturii

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să înțelegeți conceptul de cultură, precum şi valorile şi normele acesteia;
- să înțelegeți şi să țineți cont de cultura organizației în exercitarea rolului dumneavoastră ca practician de RU;
- să înțelegeți importanța culturii ca factor determinant al comportamentului de la locul de muncă;
- să fiți capabil să demonstrați o bună cunoaştere a modului în care istoricul, climatul corporatist, stilul managerial şi alți factori contribuie la alcătuirea culturii.

INTRODUCERE

Scopul acestui capitol este acela de a vă face să înțelegeți cultura organizațională: ce anume este ea, cum se dezvoltă şi în ce constă importanța ei, ca factor determinant cu cea mai mare influență asupra comportamentului din organizație. Ca să căpătați o viziune deplină asupra a ceea ce se înțelege prin *cultură organizațională*, ar fi util să începem prin a arăta cum este percepută cultura într-un context societal. Lectura unor materiale despre cultura în contexte extra-organizaționale ar trebui să vă ajute să înțelegeți comportamentul care se manifestă în sânul unei forțe de muncă diverse.

CE ESTE CULTURA?

Încă din 1871, antropologul Edward Taylor definea cultura ca fiind "cunoaşterea, credința, arta, moravurile, legea, uzanța şi orice alte capabilități

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

şi obiceiuri dobândire prin calitatea de membru al societăţii". Într-un sens mai îngust, termenul este folosit pentru a descrie diferenţele dintre o societate şi alta. În acest context, după Giddens:

> o cultură este un sistem atotprezent de credinţe şi comportamente transmise social. Mai precis, el constă din ansambluri de valori şi norme sau reguli respectate de o societate, împreună cu expresiile lor materiale.
>
> (Giddens, 1989, pag. 30)

Valorile sunt asimilate de copiii dintr-o societate pe măsură ce învaţă ce este bine şi ce este de dorit. Ele definesc pentru noi ceea ce este important şi ceea ce merită strădanie şi osteneală. Valorile reprezintă convingerea fundamentală că, într-un context personal sau social, un anume mod de comportare este de preferat în faţa oricărui alt mod.

Definiţie: valorile

O *valoare* este un ideal la care subscrie un individ. Valorile se învaţă în timpul procesului de socializare: oamenii adoptă o parte dintre valorile societăţii din care fac parte.

> Într-o societate occidentală, de exemplu, copiii şi tinerii învaţă că realizarea şi bunăstarea materială sunt importante şi că însăşi măsura în care se realizează un individ este de obicei indicată de calitatea şi cantitatea posesiilor sale materiale.
>
> (Haralambos, 1986)

Definiţie: normele

O normă este o regulă orientativă tacită, care determină comportamentul unui individ într-o situaţie particulară. De exemplu, ca membru al unui grup, al unei echipe sau al unei grupe de studenţi, învăţaţi că există anumite comportamente care sunt conforme cu aşteptările grupului şi altele care nu sunt. Dacă încălcaţi codul de conduită, grupul îşi va manifesta dezaprobarea, de obicei prin aplicarea unor sancţiuni formale sau informale.

Dacă o normă se vede încălcată într-un mod grav, sancţiunile sunt mai dure. Rostul sancţiunilor este să determine conformarea şi ele constituie un element important al demersului de a controla în general comportamentul şi de a menţine ordinea în societate. De fapt, anumite norme sunt încorporate în lege, iar conformarea se asigură prin pedeapsă.

Forța valorilor și a normelor

Relația dintre valori și norme devine limpede atunci când o încălcare a normelor sfidează valorile grupului; instituirea normelor de comportament reflectă valorile în care crede grupul. Acest concept se extinde însă dincolo de limitele unui grup, aplicându-se la nivelul colectivităților mai mari și la cel al întregii societăți: de exemplu, modul în care oamenii se adresează unii altora, manierele de la masă și conduita în public. Oamenii se îmbracă în conformitate cu ceea ce se așteaptă de la ei, pentru ocaziile speciale, cum ar fi un bal formal, o înmormântare, o seară la teatru sau vizitarea unui prieten internat în spital. Fiecare situație de acest tip impune o anumită ținută vestimentară și anumite moduri de comportament.

Așadar, examinată prin sistemele sale de norme și valori, "cultura unei societăți este modul în care trăiesc membrii ei; ansamblul ideilor și al obiceiurilor pe care le învață, le împărtășesc și le transmit mai departe, de la o generație la alta" (Linton, 1945). La naștere, copiii sunt complet neajutorați și depinzând de alții care să le satisfacă trebuințele. Pe termen lung, însă, pentru a putea supraviețui, copiii trebuie să deprindă cunoștințe și aptitudini și trebuie să învețe cum supraviețuiesc cei din jurul lor. Cu alte cuvinte, copiii trebuie să învețe cultura societății în care s-au născut.

Ca urmare, cultura trebuie să fie învățată, iar pentru ca societatea să funcționeze în mod eficace, "regulile" sale trebuie să fie împărtășite de către membrii ei prin comportament. Asimilarea unei culturi are loc în foarte mare măsură fără un control conștient din partea individului. Acest lucru se întâmplă pur și simplu, pe măsură ce oamenii evoluează și socializează și, cu toate că ea este aceea care le dirijează acțiunile și gândirea și le determină optica asupra vieții, majoritatea membrilor unei societăți nu stau să-și analizeze critic cultura, ci o consideră de la sine înțeleasă. Oamenii abia dacă sunt conștienți de cultura lor, cu toate că adoptarea valorilor sale și conformitatea cu normele ei demonstrează o înțelegere reciprocă a ceea ce se permite și ce nu.

DEFINIȚII ALE CULTURII

Cultura în general este dificil de definit, dat fiind că are o semnificația conceptuală care scapă judecăților simplificatoare. Cultura poate fi văzută ca o dihotomie, în sensul că este alcătuită pe de o parte din factori vizibili și tangibili, dar, pe de alta, din caracteristici abstracte și intangibile. De exemplu, spuneam mai devreme că Giddens sintetizează cultura ca fiind alcătuită din ansamblurile de *valori* și *norme* în care crede o societate, alături

de expresiile materiale ale acestora. Termenul "expresii materiale" se referă la elemente ale mediului care au fost create de oameni. Aici intră lucruri cât se poate de tangibile, cum ar fi poduri, clădiri, drumuri, unelte, utilaje şi echipamente. Valorile şi normele, însă, se numără printre caracteristicile psihologice abstracte şi intangibile ale indivizilor şi grupurilor.

Herskovits (1948) definea cultura ca fiind "partea făcută de om din mediul uman". Triandis *et al* (1972) au nuanțat această definiție, subliniind că:

> aceasta include atât obiecte fizice, cum ar fi drumuri, clădiri şi unelte, care constituie *cultura fizică*, cât şi răspunsuri subiective la ceea ce este "făcut de om", cum ar fi miturile, rolurile, valorile şi atitudinile, care constituie *cultura subiectivă*.

Ulterior, însă, Triandis a nuanțat mai departe această particularizare, afirmând: "culturile sunt creații ale omului, dar spre deosebire de poduri, clădiri, drumuri şi alte obiecte materiale create de ființa umană, culturile sunt subiective" (Triandis, 1990, pag. 36).

Fără îndoială că există o relație puternică între cultura fizică şi cea subiectivă. Percepțiile subiective despre cum stau lucrurile, cum ar trebui să fie şi cum ar trebui să arate, de exemplu, realmente variază de la o societate la alta. De pildă, arhitectura clădirilor şi designul unor artefacte anume sunt determinate de ceea ce, în cadrul unei culturi, se consideră în mod subiectiv a fi admisibil şi corect în termeni generali. Acest lucru este reflectat de deosebirile evidente dintre cum arată clădirile în diferite părți ale lumii. Până şi ustensilele de bucătărie sunt special proiectate să satisfacă trebuințe culinare specifice şi idiosincrasice, dat fiind că alimentele pe care le consumă oamenii şi felul cum îşi pregătesc mâncarea variază de la o cultură la alta.

Conceptul-cheie 16: cultura fizică şi cea subiectivă

Din câte se pare, cultura fizică, aceea pe care o creează oamenii, poate fi separată de cultura subiectivă, care devine aparentă prin valorile şi normele societăților. Categoric este adevărat că toți teoreticienii care au propus definiții non-organizaționale ale culturii includ şi cultura fizică. Aşa cum vom vedea, cei care definesc cultura organizațională tind să excludă aspectele fizice.

Culturile variază de la o societate la alta în aceste moduri, precum şi în nenumărate altele, iar din moment ce cultura defineşte ce se admite şi ce

nu, apar frecvent situații de înțelegere greșită a lucrurilor, între membrii unor societăți diferite, așa cum se poate vedea în următorul exemplu furnizat de Edward T. Hall (1973).

Exemplul 14: Invadatori de spațiu

Doi bărbați, unul din America de Nord, iar celălalt din America de Sud, stau de vorbă într-un coridor lung de vreo 12 metri. Ei încep conversația la unul dintre capetele coridorului și o încheie la capătul celălalt, nord-americanul retrăgându-se pas cu pas, iar sud-americanul înaintând la fel de constant. Fiecare încearcă să instituie "distanța uzuală" pentru o conversație, așa cum este definită aceasta de cultura fiecăruia. Pentru nord-american, interlocutorul lui sud-american se aproprie prea tare, ceea ce îl face să se simtă incomodat, pe când sud-americanul se simte incomodat să discute de la distanța pe care încearcă s-o impună interlocutorul lui. Uneori, este nevoie de întâlniri de acest fel, pentru a se dezvălui caracterul atotprezent al comportamentului determinat cultural.

IDENTIFICAREA CULTURILOR

Înțelegerea greșită poate să apară și atunci când culturile sunt tratate ca entități omogene. Exact la fel cum există diversitate în interiorul populațiilor indigene, există și *diversitate intra-culturală*, creată de deosebirile individuale și dintre grupuri restrânse. În interiorul unei culturi, există grupuri (subsisteme culturale) diferite, care se uită unul la celălalt și nu întotdeauna aprobă ceea ce văd și aud la alte grupuri.

Grupurile de apartenență

După Price (1997, pag. 125), ne uităm la oamenii din alte culturi, vedem că modurile lor de viață sunt diferite și adeseori ne displace ceea ce vedem. Triandis (1990, pag. 34) susține această opinie, spunând că ne folosim propria cultură ca standard de referință și că judecăm alte culturi după gradul în care respectă standardul nostru. Acest fenomen se numește *etnocentrism* și este similar conceptului de *grup de apartenență*, adică mulțimea oamenilor cu care ne identificăm pe noi înșine.

Studiile asupra entocentrismului au arătat că oamenii tind:

- să-și definească propria cultură ca "normală" și "corectă", iar alte culturi să li se pară "anormale" și "incorecte";

- să perceapă uzanțele din grupul de apartenență ca universal valabile — ce e bine pentru noi e bine și pentru toți ceilalți;
- să considere că normele, regulile și valorile grupului de apartenență sunt în mod evident corecte;
- să li se pară firesc să-i ajute și să coopereze cu membrii grupului lor de apartenență;
- să acționeze în moduri care favorizează grupul de apartenență;
- să se simtă mândri de grupul de apartenență;
- să simtă ostilitate față de grupurile din exterior.

[după cercetări derulate de Campbell și colegii, citate în Triandis (1990, pag. 35) și Price (1997, pag. 125)]

Pauză de gândire

Dacă v-ați născut și ați crescut în Anglia, să zicem, dar ați simți nevoia să faceți o schimbare și ați vrea să vă abandonați rădăcinile și să trăiți în altă parte a lumii, în ce fel de societate ați alege să trăiți? Pe o insulă mică din Oceanul Pacific, cu populație tribală? Într-o țară din Europa Centrală? În mijlocul Africii? Ați putea supraviețui în altă cultură? Ați încerca să continuați să trăiți ca un englez sau ați încerca să adoptați cultura în care v-ați mutat? Credeți că ar fi nevoie de curaj ca să faceți o asemenea mutare? Cunoașteți pe cineva dintr-o cultură complet diferită care s-a mutat în Marea Britanie?

UNDE GĂSIM CULTURA?

Atunci când oamenii vorbesc și scriu despre "cultura engleză" sau despre "cultura spaniolă", ne dăm seama, cumva, ce vor să spună. Considerăm că ei se referă la anumite elemente idiosincrasice care nu pot fi găsite decât în Anglia și la altele, care nu pot fi găsite decât în Spania, dar acestea ar putea fi văzute ca *diferențe naționale*, nu numai ca diferențe culturale. Fiecare țară își are propriile caracteristici particulare, iar membrii populației indigene împărtășesc valori comune și se conformează normelor acceptate ale societății.

Deși cultura nu este unul și același lucru cu naționalitatea, cele două concepte interacționează. În interiorul unei țări există grupuri ai căror membri împărtășesc valori suplimentare sau consideră că una dintre valorile comune este mai importantă decât oricare dintre celelalte, așa cum se poate vedea din exemplul următor.

Exemplul 15: Drepturile animalelor

Una dintre valorile pe care majoritatea oamenilor din Marea Britanie o împărtăşesc este dezaprobarea cruzimii faţă de animale, adică o valoare pe care nu o vom găsi respectată în toate ţările. De exemplu, grupurile de activişti pentru drepturile animalelor consideră că încetarea experimentelor pe animale este extrem de importantă, în asemenea măsură, încât îi urmăresc pe cei despre care cred că sunt responsabili pentru asemenea activităţi şi le aplică sancţiuni, uneori chiar prin violenţă şi alte forme de intimidare. Mai există şi alte grupuri de apărare a drepturilor animalelor, oarecum mai moderate în comportament, care şi ele împărtăşesc aceeaşi valoare singulară ca activiştii menţionaţi, dar preferă să-şi arate dezaprobarea prin organizarea unor demonstraţii paşnice.

Aceste grupuri pun pe primul loc în lista propriilor valori una dintre valorile naţionale. Exemple de alte valori naţionale care se bucură de atenţia anumitor grupuri ar fi preocuparea pentru sănătate şi pentru protecţia mediului natural.

DIFERENŢELE DIN INTERIORUL UNEI CULTURI

Uneori, este util să privim cultura ca pe expresia personalităţii grupului. În cazul individului, comportamentul le este dirijat de caracteristicile de personalitate cum ar fi atitudinile, valorile şi convingerile, şi nu este deloc greu să proiectăm acelaşi tip de descifrare a comportamentului şi la nivelul culturii de grup. Relaţia dintre grup şi un membru individual "cu personalitate puternică" poate să fie foarte complexă. Uneori, un membru de acest fel ajunge într-o poziţie de conducere şi, ca urmare, deţine un element de control asupra comportamentului grupului, dar dacă nu se întâmplă acest lucru, s-ar putea să existe costuri pentru individ, sub forma restrângerii libertăţii de acţiune. William Foote Whyte (1955, pag. 331) scria că:

> Grupul este un stăpân gelos, care se teme să nu-şi piardă supuşii. El încurajează participarea, practic chiar o cere, dar impune un anumit tip de participare — tipul pe care îl consideră că-i este propriu, şi, cu cât un individ devine mai bine integrat cu el, cu atât mai puţin liber va fi să se exprime pe sine în alte moduri.

Pauză de gândire

În acest punct, este important să remarcăm că, în grup, oamenii au un comportament diferit de cel individual. Aşa cum am văzut, grupurile au valori şi norme la care membrii lor aderă, dar conformarea de acest tip poate fi înşelătoare. Oamenii pun mare preţ pe a fi acceptaţi ca membri ai grupului, iar atunci când situaţia o cere, ei pot să-şi suspende propriile valori şi să se conformeze valorilor grupului, pentru a nu-şi pierde apartenenţa la grup. Se poate însă întâmpla şi invers: valoarea respectivă este atât de adânc înrădăcinată şi individul crede atât de mult în ea, încât s-ar putea să decidă mai degrabă să nu se conformeze normei şi să părăsească grupul decât să renunţe la valoarea în cauză.

GRANIŢELE CULTURII

Studiile *trans-culturale* se referă la efectuarea unor comparaţii între o cultură şi alta. Naroll, care a participat la studii trans-culturale, a propus noţiunea de *mono-unitate culturală*, pentru a-i descrie pe oamenii care sunt vorbitori nativi ai unui dialect regional comun dintr-o limbă, şi care aparţin fie aceluiaşi stat, fie aceluiaşi "grup de contact" (Naroll, 1970). Unii psihologi trans-culturali studiază mono-unităţi culturale (care sunt culturi de mici dimensiuni); alţii studiază unităţi mai mari, inclusiv state. Din studiile lor reiese limpede că atitudinile şi valorile care determină comportamentul de la nivelul individual, al grupului şi al statului se schimbă în timp.

Graniţele mono-unităţii culturale, aşadar, sunt timpul, locul şi limba: *timpul*, întrucât culturile se schimbă de-a lungul timpului, pe măsură ce valorile şi credinţele noi le înlocuiesc pe cele vechi; *locul*, pentru că punem accentul pe contactul interpersonal din interiorul localizării culturii; şi *limba*, pentru că ea defineşte culturile prin dirijarea gândirii şi ne dă posibilitatea să deosebim o cultură de alta. Studiaţi puţin următorul exemplu.

Exemplul 16: Timpul, locul şi limba

Sfântul Chiril, misionarul grec din secolul al nouălea, a călătorit la nord de Grecia pentru a propovădui creştinismul. În peregrinările sale, el a întâlnit mai multe triburi, fiecare cu propria lui aşezare. Fiecare era o mono-unitate culturală omogenă şi separată, cu propria localizare, propria limbă şi propriile valori şi ritualuri.

Bariera diferenței de limbă dintre grupuri împiedica triburile să comunice între ele, rezultatul fiind că se temeau unele de celelalte și se tratau cu suspiciune.

Sfântul Chiril n-a reușit să comunice cu ele, așa că s-a întors în Grecia, unde a stat la sfat cu fratele lui, Sfântul Metodiu, și împreună au creat o nouă limbă. Sfântul Chiril s-a întors la triburi, le-a învățat noua limbă și atunci a putut să împrăștie cuvântul Dumnezeului creștin. Acest lucru le-a dat triburilor și posibilitatea de a interacționa între ele și de a se integra, reorganizându-se sub forma unor unități mai mari. Noua limbă își avea rădăcinile în limba greacă, dar începând din secolul al nouălea, a devenit cunoscută sub denumirea de limba slavonă. Inițial, alfabetul chirilic avea 43 de caractere, dar versiunile care s-au tot schimbat de-a lungul timpului le-au redus numărul la doar treizeci și ceva. În cele din urmă, limba slavonă a devenit larg răspândită printre multe triburi.

Limbile slave moderne scrise cu alfabetul chirilic sunt vorbite în vreo 10 țări, printre care Rusia, Belarus, Ucraina, Bulgaria, Serbia și alte țări care au făcut altădată parte din Uniunea Sovietică.

Deși acest exemplu este străvechi și demonstrează ingeniozitatea lingvistică a celor doi frați greci, el scoate de asemenea în evidență efectul pe care schimbarea poate să-l exercite asupra culturilor. Limba, de exemplu, a îndepărtat barierele dintre triburi, le-a extins granițele și le-a ajutat să se scape de temerile și suspiciunile pe care le aveau unele față de celelalte. În mod evident, triburile au integrat și au împărțit în comun aceeași localizare, de mai mari dimensiuni.

REZUMAT DESPRE CULTURĂ

Cultura poate fi văzută ca *fizică*, sub forma expresiilor materiale cum ar fi poduri, drumuri, utilaje, scule etc.; și poate fi văzută ca *subiectivă*, sub forma atitudinilor, a credințelor, a valorilor și a normelor tacite. Deși cultura nu este nici religia, nici sexul, nici rasa, nici naționalitatea cuiva, toate acestea interacționează împreună. Istoria ne arată că elementele fizice și subiective ale culturii se schimbă în timp, pe măsură ce inovarea științifică și progresele intelectuale înlocuiesc vechile configurații structurale, atitudini, valori și convingeri. Culturile își schimbă locul în spațiu și limbile lor devin mai complexe; prin urmare, ele evoluează permanent.

CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ

După ce ați citit secțiunea anterioară, ar trebui să aveți deja o înțelegere temeinică a elementelor culturii. În secțiunea de față, vom examina gradul în care aceste elemente pot să fie descifrate și în situația organizațională. Mai întâi, însă, vom clarifica puțin conceptul culturii organizaționale cu ajutorul definițiilor următoare.

Definiție: cultura organizațională

"Cultura organizațională sau corporatistă este tiparul de valori, norme, convingeri, atitudini și prezumții care se poate să nu fi fost articulate ca atare, dar ele determină modul în care oamenii se comportă și duc lucrurile la bun sfârșit." (Armstrong, 1999).

Cultura organizațională se referă la un sistem de semnificații comune, împărtășite de membrii unei organizații, care o diferențiază de alte organizații. Acest sistem de semnificații comune este ... alcătuit din caracteristici esențiale pe care organizația le prețuiește.

(Robbins, 2001, pag. 510)

CIPD definește cultura în felul următor:

un sistem de valori și convingeri comune despre ceea ce este important, despre comportamentele adecvate și despre sentimentele și relațiile care se manifestă în plan intern și extern. Valorile și culturile trebuie să-i fie proprii organizației, larg împărtășite de membrii ei și reflectate în practica zilnică, precum și relevante pentru scopul și strategia companiei. Dar nu există o anume cultură despre care să se poată spună că ar fi cea mai bună.

(CIPD, 2005)

Cultura organizațională este mulțimea relativ uniformă și durabilă a valorilor, convingerilor, uzanțelor, tradițiilor și practicilor pe care le au în comun membrii unei organizații, învățate de noii angajați recrutați și transmise de la o generație de angajați la următoarea (Huczynski și Buchanan, 2001).

Probabil ați observat că definițiile de mai sus ale culturii organizaționale nu se referă decât la cultura subiectivă, cu toate că organizațiile conțin și ele elementele unei culturi fizice, cum ar fi clădirile, echipamentele, utilajele și sculele. Cultura fizică este determinată de localizarea organizației și de natura tehnologiei sale. Dacă de exemplu ați studia cultura dintr-o unitate de producție a companiei Ford, după care ați face același lucru pentru o unitate de producție Vauxhall, ați găsi o mulțime de ase-

mănări. Acest lucru se întâmplă din cauza similitudinii în configurația clădirilor, a instalațiilor de producție, a fondului sonor şi a sistemelor de muncă; tehnologia determină activitățile pe care angajații trebuie să le execute pentru a-şi îndeplini sarcinile de muncă. În ceea ce priveşte cultura subiectivă, însă, deşi ați găsi şi acolo asemănări, ați constata că ele nu sunt exact la fel.

Cultura industrială

Companiile producătoare de automobile au cu toatele o tehnologie foarte asemănătoare, inclusiv în ceea ce priveşte activele fixe şi configurația spațiilor de muncă. Un angajat care s-a mutat de la o firmă la alta din acest sector industrial ar recunoaşte imediat cultura fizică şi s-ar adapta foarte repede la cultura subiectivă.

Activitatea 35

Credeți că ceea ce am spus mai sus este valabil pentru o mare varietate de sectoare economice? Încercați să faceți o listă cu asemănările dintre firmele de mari dimensiuni din sectorul comerțului cu amănuntul.

Influența culturii fizice este ilustrată în studiul de caz următor, pe care l-am extras din istoria economică a Marii Britanii.

Studiul de caz 21: Luddiții

În fabricile de prelucrare a bumbacului din comitatul Lancashire, spre sfârşitul secolului al XVIII-lea firele de bumbac erau toarse manual de muncitori, bărbați şi femei. Cam prin anii 1770, Arkwright, Crompton şi Hargreaves au inventat maşini de tors şi de filat subțire, pentru a căror operare nu era nevoie de atâta consum de muncă şi care erau capabile să producă material de calitate mai înaltă, cu o viteză mai mare decât înainte. În anul 1811, filatorii manuali au văzut în aceste maşini o amenințare la adresa locurilor lor de muncă şi, ca atare, a posibilității de a-şi câştiga existența. Aşa că sub conducerea lui Neil Ludd, le-au vandalizat. Proprietarii fabricilor s-au încăpățânat însă să folosească maşinile, din care unele variante modificate în timp au fost folosite până în secolul XX.

Una dintre particularitățile maşinilor de tors pe care muncitorii o detestau intens era zgomotul puternic pe care îl scoteau. Până

atunci, în atelierele de tors existase o solidă cultură socială, dar acum, din cauza maşinilor, nu se mai puteau auzi unii pe alţii. În repertoriul lor de aptitudini a intrat atunci şi cititul de pe buze, dar ca să folosim una dintre expresiile lor, "locul ăsta n-o să mai fie niciodată ce-a fost". Schimbarea adusă culturii fizice a modificat cultura subiectivă, demonstrând că există o corelaţie între cele două.

Ideea pe care o susţinem, deci, este că deşi cultura fizică exercită o influenţă puternică asupra culturii globale a organizaţiei, cultura subiectivă este cea care îi interesează în principal pe manageri şi pe practicienii de RU.

Robbins (2001, pag. 53) susţine şi el acest lucru, afirmând:

> înzestrările fizice ale unei organizaţii tind să pună în umbră faptul că organizaţiile nu sunt de fapt nimic altceva decât o mulţime agregată de oameni. Oamenii, aşadar, sunt cei care alcătuiesc fundamentul organizaţiei — ei îi dau viaţă. Pentru a înţelege de ce organizaţia este ceea ce este şi de ce oamenii se poartă aşa cum se poartă, trebuie deci să ne concentrăm atenţia asupra oamenilor.

Subculturile organizaţionale

Cei interesaţi de subiect, manageri şi teoreticieni, tind să discute şi să scrie despre culturi organizaţionale individuale, ca şi cum ar fi uniforme, când de fapt organizaţiile sunt alcătuite din subculturi care reprezintă profesiuni, localizări, funcţiuni şi niveluri diferite (Hampden-Turner, 1990). Aceasta reduce numărul de a atitudini şi valori fundamentale care sunt împărtăşite pe cuprinsul întregii organizaţii.

Conceptul-cheie 17: subculturi

Putem deduce de aici că subcultura halei de producţie din locaţia A, să zicem, e diferită de cea a departamentului de marketing din locaţia B. Mai mult, organizaţiile pot avea o subcultură a managementului superior, o subcultură a managementului de rang mediu, o subcultură a personalului administrativ şi o subcultură a personalului muncitoresc.

Influenţa subculturilor

Furnham şi Guner (1993) descriu efectele posibile ale existenţei subculturilor la diferite niveluri şi funcţiuni:

Aceste subculturi pot să capete grade variate de însemnătate în interiorul organizației. Ele pot fi benefice, dacă adoptă un sentiment comun al țelului urmărit, dar pot apărea probleme acolo unde ele au priorități și interese diferite. În acest caz, sub-culturile pot să se ciocnească unele cu altele sau cu cultura corporatistă globală, împiedicând buna funcționare și performanța organizației.

DE CE SĂ STUDIEM CULTURA ORGANIZAȚIONALĂ?

Ca subiect de preocupare pentru manageri și de studiu pentru teoreticienii din domeniul comportamentului organizațional, cultura organizațională și-a făcut apariția în anii '80. Sigur că ea exista dintotdeauna acolo, ascunsă în atmosfera generală a locului, dar din momentul în care a fost în cele din urmă adusă la suprafață și studiată, ea a dobândit o importanță care se plasează alături de alte aspecte principale ale studiilor organizaționale și de management. Înțelegerea culturii le dă practicienilor de RU, managerilor și consultanților posibilitatea să înțeleagă de ce oamenii din organizații se comportă așa cum o fac și le permite să modifice cultura, în scopul de-a o face mai propice realizării obiectivelor de la nivelul secțiilor și al celor globale.

După Moorhead și Griffin (1992), cultura organizațională exercită probabil cea mai mare influență asupra comportamentului individual atunci când nu se face conștientizarea ei, ci este considerată de la sine înțeleasă. Unul din principalele motive pentru care cultura organizațională reprezintă o asemenea influență puternică asupra angajaților din organizație îl constituie tocmai faptul că nu este explicită. Dimpotrivă, ea este o componentă implicită a valorilor și credințelor angajaților. Tocmai acestea sunt rațiunile pentru care managerii și teoreticienii studiază cultura organizațională.

Diferențele individuale din interiorul culturilor

Când îi întrebăm pe oameni unde lucrează, ei au tendința să ne spună câte ceva despre natura activității organizației, precum și, eventual, mărimea și localizarea ei. Apoi, când ne ducem să vizităm organizația, îi vedem clădirile, instalațiile și echipamentele, dar nimic din toate acestea nu ne spune ceva despre cum e să lucrezi acolo; numai oamenii ne pot spune acest lucru. Dacă i-am întreba însă explicit acest lucru, am obține o relatare diferită din partea fiecăruia, dat fiind că angajații alcătuiesc un grup

divers şi fiecare are propria interpretare cu privire la locul de muncă şi cultura lui. Ca privitor din afară, numai plecând de la această combinaţie de percepţii putem începe să ne facem o idee despre tipul de cultură în care lucrează oamenii.

VALORILE ORGANIZAŢIONALE

Valorile şi normele care compun cultura organizaţiei sunt considerate fireşti de către angajaţi ("aşa stau lucrurile pe aici") şi se pare că există un oarecare grad de acceptare pasivă în această privinţă.

> valorile şi normele organizaţionale sunt presupuneri fundamentale făcute de angajaţi, care nu apar neapărat articulate într-un document şi nu se transmit printr-un program de instruire formală, chiar dacă pot fi totuşi exprimate în formă scrisă.
>
> (McKenna, 1994)

Dacă am întreprinde însă o analiză a culturii organizaţiei, pentru a o identifica şi a o descrie, am descoperi indicaţii semnificative ale valorilor sale în:

- structură, care înfăţişează eşaloanele orizontale de autoritate şi luare a deciziilor, precum şi tiparele verticale de competenţă expertă;
- documentaţie, mai ales cea referitoare la politicile de RU, cum ar fi sistemele de managementul performanţei şi al recompensării;
- stilul managerial, incluzând modurile formale şi informale de comunicare între manageri şi angajaţi;
- starea relaţiei de muncă, incluzând acordurile la care s-a ajuns, rata absenteismului şi rata de fluctuaţie a personalului;
- natura obiectului de activitate.

IDENTIFICAREA CULTURII ORGANIZAŢIONALE

În perioada anilor '70 şi '80, mai mulţi teoreticieni au încercat, prin diverse metode de analiză, să identifice şi să clasifice culturile organizaţionale, scopul fiind de a le modifica pentru a le face mai propice realizării obiectivelor. Cum vom vedea, denumirile clasificărilor fac referire la caracteristica predominantă a fiecărui tip de cultură. Există similitudini pregnante între unele dintre clasificările făcute; cele două prezentate mai jos sunt oarecum mai diferite între ele.

Handy (1976) a propus patru tipuri de culturi, după cum urmează:

- *Cultura puterii* este cea unde există o sursă centrală de putere care exercită controlul. Regulile şi procedurile sunt în număr redus, iar climatul este competitiv, orientat spre putere şi politică.
- *Cultura rolului* este cea în care munca este controlată prin proceduri şi reguli, iar rolul, sau conţinutul fişei postului, este mai important decât persoana care îl îndeplineşte. Puterea este asociată cu poziţiile ocupate, nu cu oamenii în sine.
- *Cultura sarcinii* este cea în care scopul constă în a-i reuni pe oamenii potriviţi şi a-i lăsa să-şi vadă de treabă. Influenţa se bazează mai mult pe puterea expertului, decât pe puterea poziţiei sau cea personală. Cultura este adaptabilă şi se acordă mare importanţă muncii în echipă.
- *Cultura persoanei*, în care individul este punctul central. Organizaţia există numai pentru a-i servi şi a-i ajuta pe oamenii din interiorul ei.

Schein (1985) a propus şi el patru tipuri de culturi:

- *Cultura puterii*, în care conducerea este exercitată de câţiva oameni şi se bazează pe abilitatea lor, care tinde să fie de natură antreprenorială.
- *Cultura rolului*, în care puterea se împarte între lider şi structura birocratică. Mediul tinde să fie stabil, iar rolurile şi regulile sunt clar definite.
- *Cultura realizării*, în care se pune accentul pe motivaţia şi angajamentul personal şi sunt preţuite acţiunea, entuziasmul şi impactul.
- *Cultura sprijinului*, în care oamenii contribuie dintr-un sentiment al devotamentului şi solidarităţii. Relaţiile se caracterizează prin reciprocitate şi încredere.

Tipologiile de acest fel furnizează unele indicaţii despre ceea ce se petrece în organizaţii, în funcţie de ideologiile managerilor de la vârf şi de tipul organizaţiei. Am putea, de exemplu, să tragem paralele între ceea ce se spune despre *cultura puterii* şi ceea ce au spus alţi autori despre *perspectiva unitară* (de exemplu, Fox, 1966); între ceea ce se spune despre *cultura rolului* şi ceea ce autorii au spus despre *birocraţie* (de exemplu, Weber, 1964); între ce se spune despre cultura sprijinului şi aspecte ale managementului resurselor umane, cum ar fi angajamentul personal, solidaritatea, reciprocitatea şi încrederea.

Toate acestea îi pot părea derutante celui care abia a început să studieze cultura, din moment ce tipologiile nu prea spun nimic despre valori

şi norme, care sunt două componente principale ale culturii. Unele descrieri caracterizante implică însă anumite atitudini şi credinţe: de pildă, "dorinţa de a exercita un control absolut asupra subordonaţilor" şi "rolul, sau conţinutul fişei postului, este mai important decât persoana care îl îndeplineşte". Dacă, pe de altă parte, examinăm o percepţie care descrie dimensiunile unei anume culturi, o vom vedea pe aceasta din altă perspectivă.

Trice şi Beyer (1984) au propus un model al culturii organizaţionale constând din patru mari dimensiuni: (i) practicile companiei; (ii) comunicarea companiei; (iii) formele culturale fizice, şi (iv) limbajul comun.

- *Practicile companiei* constau din evenimentele şi ceremoniile care îi ajută pe angajaţi să se identifice cu organizaţia şi cu reuşitele ei. Acestea ar putea include participarea angajaţilor la lansarea festivă a unui nou produs, precum şi ocazia de a socializa informal la balul anual al companiei sau la un eveniment sportiv.
- *Comunicarea companiei* constă, printre altele, din conversaţii informale, de exemplu ca atunci când angajaţii cu vechime le povestesc celor nou-veniţi despre lucruri care s-au întâmplat "pe vremea lor" şi le relatează miturile şi legendele asociate cu organizaţia. Există, de asemenea, semne şi simboluri destinate să transmită mesaje pozitive despre organizaţie, cum ar fi sloganul companiei, sigla ei, mesajele din declaraţia de misiune şi din informaţiile de marketing.
- *Formele culturale fizice* includ arhitectura clădirilor şi natura activelor fixe, care transmit ceva distinctiv despre organizaţie. De asemenea, cuprind şi decorul şi configuraţia birourilor şi a spaţiilor de producţie, inclusiv posterele de pe pereţi şi chiar salvatoarele de ecran pe care şi le ale angajaţii pentru calculatoarele lor.
- *Limbajul comun* este probabil cel mai semnificativ indicator al culturii organizaţionale globale şi al naturii subculturilor din interiorul ei. În orice organizaţie există un limbaj secundar, pe care observatorii din afară nu pot să-l înţeleagă. El se bazează pe vocabularele tehnice şi pe jargonul specific din interiorul organizaţiei.

Precum se vede, ideile avansate de Trice şi Beyer (1984) seamănă mai îndeaproape cu ceea ce spuneam despre cultură în prima jumătate a acestui capitol. Referirile la semne şi simboluri, la mituri şi legende, şi la existenţa unui limbaj intern comun, indică faptul că elementele componente şi graniţele culturii etnice pot fi detectate şi descifrate în interiorul culturii organizaţionale.

Activitatea 36

Faceți o listă cu 15 cuvinte care sunt considerate fireşti şi utilizate în mod regulat de angajații din organizația dumneavoastră (sau ai unei organizații pe care o cunoaşteți bine), dar pe care cei din jur nu le-ar înțelege, dacă le-ați folosi acasă sau în altă parte decât în organizație.

IMPORTANȚA LOCULUI

Puțin mai devreme am remarcat că granițele unei mono-unități culturale sunt timpul, locul şi limbajul. Ceea ce urmează acum este o discuție explicativă despre importanța *locului* în legătură cu culturile şi subculturile organizaționale. Discuția va avea ca direcție de concentrare influența diferențelor naționale dintre locațiile geografice ale organizațiilor care au subsidiare în mai multe țări, şi dintre subculturile care există în interiorul organizațiilor naționale din Marea Britanie cu subsidiare în mai multe regiuni ale țării.

Cultura etnică şi cea organizațională

Întotdeauna există un element de cultură etnică în cultura organizațională, şi este important să ținem cont de acest lucru, dacă dorim să prescriem o cultură concordantă cu valorile fundamentale ale organizației. În plus, este important şi să înțelegem dacă în organizație este mai puternic elementul culturii etnice sau al celei organizaționale. Care cultură va predomina în anumite situații? Cercetările întreprinse vin să susțină ideea că mai multă influență asupra comportamentului angajaților exercită cultura etnică, nu cea a organizației (Adler, 1997, pag. 61-63). Lucrătorii musulmani din Marea Britanie, de exemplu, sunt mai puternic influențați de cultura lor etnică decât de cea a organizației angajatoare.

Organizațiile care au subsidiare în părți diferite ale lumii trebuie să fie capabile să prevadă, cu un grad rezonabil de acuratețe, comportamentul angajaților lor străini. S-a menționat anterior că factorul determinant principal al comportamentului angajaților este cultura, dar în situațiile în care cele două culturi se ciocnesc, va predomina cultura etnică.

Compatibilitatea culturală

O situație în care sarcina constă în prevederea comportamentului este procesul de selecție. Ceea ce am putea numi *compatibilitate culturală* este

gradul în care atitudinile, credințele, valorile și normele uzuale ale unui potențial angajat se potrivesc cu ale organizației. Acest lucru este unul pe care ar trebui să-l evaluăm? După Robbins (2001):

> Ar trebui să ne așteptăm ... ca procesul de selecție a angajaților să fie utilizat de multinaționale pentru a găsi și a angaja candidați care se potrivesc foarte bine cu particularitățile culturii predominante a organizației, chiar dacă acești candidați s-ar putea să fie oarecum atipici, comparativ cu membrii societății din țara respectivă.

Pauză de gândire

Din ceea ce se spune în citatul de mai sus, credeți că firmele multinaționale ar putea risca să respingă exact persoana potrivită pentru postul scos la concurs, pe motiv că se concentrează pe cultura lui, mai degrabă decât pe caracterul adecvat al bagajului său de cunoștințe și aptitudini? S-ar putea ca această atitudine să evolueze până la a ajunge o politică discriminatorie?

MUTAȚIA CULTURALĂ

Ființele umane sunt cele mai adaptabile creaturi de pe Pământ. Ele se aclimatizează rapid în condiții cu care nu erau obișnuite și pot să treacă printr-o mare varietate de situații diferite, abordându-le din mers: "văzând și făcând". Oamenii își trăiesc viața în etape și adoptă roluri diferite pe măsură ce trec de la un stadiu existențial la altul: începând cu copilăria timpurie, trecând prin adolescență, maturitate, vârsta mijlocie și apoi bătrânețe. Există totodată etape și în cadrul zilei: momentul micului dejun, călătoria spre serviciu, situația de muncă, drumul înapoi acasă, momentul serii în familie.

Activitatea 37

Citiți încă o dată paragraful de mai sus și gândiți-vă cum vă comportați în fiecare dintre etapele și situațiile particulare ale zilei. Sunteți conștient de faptul că purtarea dumneavoastră se schimbă treptat, pe parcursul vieții, dar și frecvent pe parcursul unei zile?

Una dintre cele mai importante schimbări este cea care are loc atunci când intrați în mediul de muncă. În momentul când intrați pe ușa firmei, lăsați la o parte mare parte din cultura dumneavoastră etnică și vă strecurați

în *locul* unde petreceți *timp* şi unde există alt *limbaj*. Făcând acest lucru, dumneavoastră şi colegii de muncă deveniți parte a unei culturi diferite. Fără a trebui să faceți un efort conştient, vă adaptați la valorile locului de muncă şi îi respectați normele. Mai mult, dacă sunteți membru al unei echipe, vă adaptați din nou, în cadrul acesteia.

Pauză de gândire

Câte origini etnice diferite există în echipa sau grupa dumneavoastră de studiu? Există vreo înțelegere reciprocă asupra a ceea ce aveți de făcut? Cât de bine vă înțelegeți să munciți împreună?

Ideea pe care vrem s-o subliniem aici este că oamenii dintr-o mare varietate de culturi etnice se reunesc pentru a forma o nouă cultură, în scopul de a îndeplini anumite obiective prin conlucrare armonioasă. Aceasta nu este descrierea unei situații idealizate; chiar se întâmplă în realitate, în tot felul de organizații şi în fiecare zi. Într-adevăr, există momente când membrii echipei trebuie să strângă rândurile, pentru a-şi apăra poziția.

Integrarea elementelor diverse

Organizația, aşadar, este un loc ideal pentru integrare. Este un spațiu mai disciplinat decât mediul exterior şi unul în care valorile şi convingerile proprii organizației pot să fie învățate de către toți, indiferent de originea lor.

SCHIMBAREA CULTURII

Fundamentele culturii dintr-o organizație se află în istoria ei. Tradițiile care s-au clădit de-a lungul timpului, inclusiv metodele sale de lucru, tind să rămână vizibile atâta timp cât organizația continuă să aibă succes. Ceea ce se face şi modul cum se face sunt aspecte care se vor vedea întărite de succesul organizației, şi în timp va apărea o atitudine de tipul "dacă lucrurile merg bine, lasă-le aşa cum sunt". Realitatea căreia trebuie însă să-i facem față este că lucrurile chiar se schimbă. Concurența devine mai acerbă, cererile pieței se schimbă pe măsură ce inovarea tehnologică progresează mai departe, oamenii (clienții) au devenit mai bine informați şi mai atenți la criteriul prețului, iar standardele de viață sunt permanent ridicate mai sus — cel puțin aşa se întâmplă în țările mai avansate. Uneori, însă, membrii din eşaloanele superioare ale organizației pot fi înclinați să pună mare preț pe tradiție, aşa cum se arată în studiul de caz următor.

Studiul de caz 22: Mitsubishi Motors

În contrast cu concurenții săi principali, Honda şi Daimler-Crhysler, Mitsubishi Motors s-a confruntat cu mari probleme la intrarea în noul mileniu. Incapabilă să răspundă la cererea ridicată pentru automobile de tip monovolum şi sport-utilitare (SUV), compania a pierdut 846 de milioane de dolari americani într-un singur an. "Vinovată" pentru această criză s-a dovedit a fi cultura adânc înrădăcinată a companiei Mitsubishi, care avea la bază tradițiile începute odată cu condițiile de pe piața anilor '70. Compania şi-a desemnat un nou preşedinte, în persoana lui Katsuhiko Kawasoe, care să încerce să schimbe cultura.

Alte firme japoneze au renunțat la convingerile de lungă durată din această țară, în privința importanței pe care o au istoria şi tradiția, dar Mitsubishi a continuat să se mişte în ritmul ei. În timp ce alte companii japoneze abandonau ideea tradițională a "locului de muncă pe viață", care îşi pierduseră realismul pe o piață mondială competitivă, Mitsubishi a continuat să procedeze aşa cum credea de cuviință — să facă lucrurile la fel ca înainte. Atunci când directorul diviziei pentru autovehicule de mare tonaj de la Mitsubishi a fost întrebat despre chestiunea disponibilizărilor, el a răspuns: "Angajații sunt mai importanți decât profiturile! Nu ne interesează rentabilitatea acțiunilor companiei ... dacă investitorii străini nu cred că acțiunile noastre sunt valoroase, atunci n-au decât să le vândă" — şi fireşte că investitorii străini exact asta au făcut!

Un consultant care colaborează cu Mitsubishi declară că firma este trasă înapoi de absența stimulentelor şi că nimeni nu-i trage la răspundere pe manageri pentru rezultatele lor. Când ceva nu merge bine, managerii spun: "Ar fi contrar spiritului japonez să concediem pe cineva sau să închidem o fabrică". La vremea când era scrisă această carte, nu există încă îmbunătățiri vizibile. Noilor angajați nu li se atrage atenția asupra importanței concurenței sau a profiturilor. Dimpotrivă, directorii companiei continuă să-i dea înainte cu "locul special pe care Mitsubishi îl ocupă în istorie şi datoria pe care această companie o are față de țară".

Discutarea cazului

Nu este deloc greu să identificăm în Occident organizații din trecut a căror dispariție de pe piață a fost cauzată în principal de încercarea lor de a supraviețui pe baza tradițiilor lor istorice. Ce ar trebui să facă Mitsubishi? Firma îşi realizează vânzările pe pieţele mondiale, dar are o cultură

profund înrădăcinată, care o ține pe loc — este cea mai grea "piatră de moară" a firmei. În anii '80, când concurența globală a devenit o realitate incontestabilă şi când reacția promptă şi receptivă la cererile clienților a devenit norma uzuală, culturile demodate şi închistate în ele însele ar fi trebuit să dispară.

Acest lucru a fost înțeles încă din 1966 de către Burns şi Stalker, care spuneau: "Acolo unde cererile clienților se schimbă tot timpul, viteza de reacție a organizației şi receptivitatea la aceste cereri devin însăşi esența succesului." Aceşti autori descriau tipul de organizație care avea cele mai mare şanse de reuşită pe o piață intens dinamică şi extrem de competitivă (ceea ce ei numeau *organizațiile organice*). Se cuvine să ținem minte că, pentru a-şi fi putut publica în 1966 cartea la care ne referim, ei trebuie să-şi desfăşurat cercetările la începutul deceniului 1960!

SE POATE FACE SCHIMBAREA CULTURII?

Mai devreme în acest capitol am făcut referiri la opera câtorva autori eminenți din domeniul culturii şi probabil ați remarcat că orice cultură este alcătuită din caracteristici relativ stabile. După lectura primei părți a discuției care urmează, veți vedea că schimbarea culturii unei organizații pare să fie o sarcină extrem de dificilă. Sperăm totuşi ca dovezile aduse în partea a doua a discuției vă vor convinge că şi culturile pot fi schimbate.

Partea 1: Nu clătinați barca

Convingerile de lungă durată şi valorile adânc înrădăcinate față de care angajații unei organizații se simt puternic ataşați îi motivează să păstreze cultura. În organizațiile mecaniciste (vezi Capitolul 1), există forțe care se combină pentru a întări importanța aderării la normele culturale. Acestea cuprind documentele scrise de politică a organizației, declarațiile de misiune şi concepțiile care emană de la vârf, configurația infrastructurală, clădirile, dotările tehnologice, structura organizatorică, stilul de conducere, climatul general al locului, politicile în materie de recrutare, selecție, formare profesională şi promovare, ritualurile şi miturile tradiționale despre organizație şi oamenii săi importanți.

Istoriceşte vorbind, organizațiile mecaniciste i-au atras dintotdeauna pe angajații aflați în căutarea unor poziții stabile şi bine structurate. Managerii superiori sunt selectați pe criteriul faptului că sunt oamenii cei mai înclinați să perpetueze "modul cum stau lucrurile în prezent". Am văzut

acest lucru atunci când Mitsubishi şi-a numit un nou preşedinte care, în loc să schimbe el cultura, s-ar părea că l-a schimbat ea pe el!

Partea 2: Catalizatorii schimbării culturale

Dacă, într-un sens organizațional de ansamblu, cultura se potriveşte cu valorile şi concepțiile celor aflați în vârful structurii, va exista o coeziune globală care rezultă într-o cultură puternică, iar aceasta este tipul de cultură cel mai greu de schimbat. În orice scenariu organizațional, procesul de schimbare a culturii ridică mari dificultăți, care adeseori par insurmontabile, dar cercetarea şi experiența practică ne arată că se poate face.

În anumite situații, organizațiile sunt vulnerabile la schimbarea culturală atunci când apare o criză gravă, ca atunci când un concurent lansează pe neaşteptate şi în mod imprevizibil un nou produs important apreciat de piață, sau ca atunci când se petrece o cădere financiară crucială, cum a fost aceea care a afectat compania MG-Rover în anul 2004. În asemenea cazuri, organizațiile îşi vor numi de obicei un nou director executiv; din nefericire pentru MG-Rover, la ei a fost mult prea târziu să mai facă acest lucru. Într-o notă ceva mai pozitivă, schimbarea devine necesară atunci când vânzările previzionate pentru un nou produs sun spectaculos depăşite, iar organizația trebuie să se mişte rapid, pentru a putea satisface cererea.

Atunci când o organizație cu lungă tradiție şi succes pe piață îşi înființează o nouă divizie majoră sau o companie subsidiară pentru executarea unui contract de mare amploare, noua organizație se află în poziția ideală pentru dezvoltarea unei culturi care să fie propice succesului. Într-un asemenea caz, managerii de la vârf ar putea promova noi valori, ar putea institui noi ritualuri şi, în general, i-ar putea face pe angajați să fie conştienți de tipul de comportament care se aşteaptă de la ei.

În asemenea situații, însă, uneori managerii şi specialiştii necesari pentru noua organizație vor fi aduşi din compania-mamă, iar dacă noua structură este alcătuită într-o formă matricială, va trebui să apeleze la serviciile experte şi administrative din interiorul organizației-mamă. Cu alte cuvinte, persoanele de contact ale noilor angajați vor fi cei care îmbrățişează vechea cultură.

Noua organizație va avea şanse mai mari de succes în deplasarea ei pe continuumul dimensiunii *mecanicistă-organică* (vezi Capitolul 1), dacă noii manageri vor crea o cultură care să fie adecvată sarcinii centrale. Este important să remarcăm că, dacă nu se face nimic în direcția dezvoltării unei culturi noi şi inovatoare, oricum va apărea una, prin evoluție spontană în timp.

Identificarea decalajului cultural

Într-o organizație care ființează deja de câțiva ani, managerii s-ar putea să aibă senzația că cultura existentă nu este propice pentru realizarea obiectivelor corporatiste. Într-un asemenea caz, prima sarcină a managerilor este să schițeze tipul de cultură care s-ar potrivi cel mai bine cu dezideratele din viitorul apropiat. În al doilea rând, ei trebuie să analizeze și să identifice alcătuirea reală a culturii curente (vezi mai sus), ceea ce le va da posibilitatea să le compare pe cele două și să identifice decalajul cultural, moment în care vor putea să treacă la elaborarea unei strategii de schimbare a culturii; cu alte cuvinte, managerii trebuie să elimine diferențele dintre cultura dorită și cea existentă.

După Armstrong (1999), programele de schimbare a culturii pot să se concentreze pe anumite aspecte ale culturii. Exemplele pe care le citează el includ performanța, angajamentul, calitatea, servirea clienților, munca în echipă și învățarea organizațională. Toate aceste aspecte au la bază valori fundamentale care trebuie să fie definite. Va fi necesar să se facă stabilirea ordinii de prioritate, pentru a se decide care dintre ele impune cel mai urgent grad de atenție.

NECESITATEA SCHIMBĂRII

Necesitatea schimbării apare adeseori ca rezultat al schimbărilor produse în mediul extern, mai ales la nivelul cerințelor pieței și al activității concurenților. Uneori, schimbările devin necesare în mod urgent, induse eventual de o criză, și ele trebuie să fie implementate cât mai repede posibil — dar există o limită în privința a ceea ce se poate face într-o perioadă scurtă de timp. Experiența ne arată că schimbările cele mai eficace și mai durabile în timp au loc atunci când au fost cu grijă planificate și introduse treptat, în etape incrementale. Pentru a se putea dezvolta o cultură propice realizării obiectivelor, trebuie ca planurile de viitor ale organizației și cultura dorită să fie considerate în paralel, de la începutul procesului de schimbare.

Dezvoltarea organizației

Dezvoltarea organizațională (DO) este termenul utilizat pentru a descrie un proces prin care, recurgându-se la principiile și practicile științelor comportamentale, se aplică un program de schimbare organizațională, adeseori la nivelul întregii organizații. DO are ca vector scopul suprem al

creării unei organizații eficace, prin modificarea structurii şi prin schimbarea atitudinilor, credințelor şi valorilor angajaților. DO are ca obiect nu *ceea ce* se face, ci *modul cum* se fac lucrurile, şi crearea unei noi culturi caracterizate prin coeziune, interdependență şi încredere reciprocă.

Definiție

French şi Bell (1990) au definit DO ca fiind:

> un proces planificat şi sistematic prin care principiile şi practicile ştiințelor comportamentale aplicate sunt introduse într-o organizație aflată în stare de funcționare, având ca scop îmbunătățirea activităților organizaționale, sporirea competențelor organizaționale şi obținerea unui grad superior de eficacitate organizațională.

Accentul se pune pe organizații şi pe perfecționarea lor sau, ca să exprimă altfel ideea, pe *schimbarea sistemică totală*. Orientarea este spre acțiune — obținerea rezultatelor dorite ca efect al activităților planificate. Nu toți angajații au aceeaşi atitudine față de schimbarea semnificativă. În termeni generali, angajații cu vechime mai mare, care simt nevoia unui sentiment de siguranță a locului de muncă, s-ar putea să se teamă că îşi vor pierde slujbele, ceea ce îi va face să opună mai multă rezistență decât angajații mai tineri, cărora schimbarea radicală s-ar putea să li se pară o provocare incintantă. Capitolul 1 a acoperit deja această problemă: ar fi util dacă ați studia, în acest sens, secțiunile despre "Rezistența la schimbare" şi "Gestionarea rezistenței la schimbare".

Pârghiile schimbării

Acestea vor fi fost deja identificate prin analiza culturii existente, după care trebuie să fie luate decizii cu privire la valorificarea lor optimă. Câteva pârghii ale schimbării, descrise de Armstrong (1999), ar putea fi:

- *performanța:* sistemele de plată corelate cu performanța sau cu competența, procesele de managementul performanței, instruirea pe probleme de conducere personală, dezvoltarea aptitudinilor;
- *angajamentul:* programele de stimulare a comunicării, participării şi implicării, crearea unui climat de cooperare şi încredere, clarificarea contractului psihologic;
- *servirea clienților:* programele de orientare spre client;
- *munca în echipă:* consolidarea echipei, managementul performanței colective, recompensarea echipelor;

- *învățarea organizațională:* luarea de măsuri pentru sporire a capitalului intelectual şi a capabilității bazate pe resurse a organizației, prin crearea unei organizații care învață;
- *valorile:* obținerea înțelegerii, a acceptării şi a angajamentului, prin implicarea angajaților în definirea valorilor, programe de managementul performanței şi intervenții de dezvoltare a personalului.

GESTIONAREA PROCESULUI DE SCHIMBARE

În timp ce se acționează pârghiile schimbării, aspectele pozitive ale vechii culturi trebuie să fie accentuate şi reafirmate, iar cele noi trebuie să fie enunțate clar şi repetate frecvent. Comportamentul angajaților care favorizează succesul programului de schimbare trebuie să fie recompensat.

Consultarea angajaților

Chiar dacă procesul de schimbare totală este introdus şi impulsionat de manageri, grupurile de angajați trebuie să fie consultate în legătură cu schimbările specifice care au efect asupra domeniilor lor de muncă. Discuțiile de grup dirijate de manageri vor ajuta la clarificarea naturii şi rațiunilor schimbării, şi ele trebuie să se desfăşoare într-un mod care să le confere angajaților un sentiment de asumare a schimbărilor. Aceasta se realizează prin solicitarea opiniilor angajaților, îndeosebi cu privire la modul în care ar trebui gestionat procesul de schimbare. Recomandările lor trebuie să fie serios luate în considerare, iar experiența lor va fi un deosebit folos, dat fiind că ei sunt oamenii aflați la interfața dintre management şi activitatea de execuție. Câştigul suplimentar din această abordare va fi acela că, atunci când angajații se simt "proprietarii" schimbării, ei vor fi mai puțin susceptibili să i se opună şi mai înclinați să se asigure că aceasta va reuşi.

Înrădăcinarea noii culturi

În sfârşit, atunci când o nouă cultură a fost introdusă, trebuie să se ia măsuri pentru a avea siguranța că ea va rămâne acolo, cel puțin până în momentul când se va impune o nouă schimbare. Schein (1985) a definit cinci mecanisme pentru înrădăcinarea şi întărirea culturii:

- lucrurile cărora liderii le dau atenție, le evaluează şi le controlează;
- reacțiile liderilor la incidentele critice şi la crize;

- acțiunile deliberate de exemplificare a modelelor de rol, de emulație şi de coaching din partea liderilor;
- criteriile pentru alocarea recompenselor şi a statutului;
- criteriile pentru recrutare, selecție, promovare şi angajament.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini cultura organizațională?
2. Care este relația dintre valori şi norme?
3. De ce spune despre cultură că ar fi un factor determinant puternic al comportamentului?
4. Cum ați deosebi cultura fizică de cultura subiectivă? Cum se influențează reciproc cele două culturi?
5. Ce este etnocentrismul şi de ce este el important în cultura organizațională?
6. Care sunt granițele culturii?
7. În ce situații membrii unor culturi etnice diferite îşi unesc forțele pentru a crea o subcultură distinctivă?
8. De ce este util să definim diferite tipuri de cultură organizațională?
9. În ce circumstanțe ar putea fi de rigoare să identificăm "concordanța culturală" a unui individ?
10. Ce se înțelege prin termenul "mutație culturală"?
11. Enumerați în scris patru niveluri de subcultură organizațională.
12. Care sunt influențele pozitive şi cele negative ale subculturilor organizaționale?
13. Care sunt posibilele consecințe ale deciziei de a permite unei culturi perimate să continue să existe, într-un moment de semnificativă schimbare externă?
14. De ce şi-ar schimba o organizație poziția de pe continuumul "dimensiunii mecaniciste-organice"?
15. Care este avantajul identificării "decalajului cultural"?

TEMĂ DE ESEU

1. Explicați şi comentați similitudinile şi diferențele dintre aspectele subculturale, ca factori determinanți ai comportamentului de grup, şi factorii de personalitate, ca factori determinanți ai comportamentului individual.

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

CAPITOLUL 16

Echilibrul muncă-viață personală

Obiective de studiu

După studierea acestui capitol ar trebui:

- să fiți capabil să definiți echilibrul muncă-viață personală;
- să înțelegeți varietate de motive pentru care oamenii muncesc;
- să fiți capabil să-l sfătuiți pe angajatorul dumneavoastră în legătură cu ce se poate face pentru a-i ajuta pe angajați să ajungă la un echilibru satisfăcător între viața profesională şi cea personală;
- ca practicieni de RU, să fiți capabil să-i ajutați pe angajați cu recomandări adecvate privind echilibrul muncă-viață;
- să înțelegeți legislația referitoare la echilibrul dintre viața profesională şi cea personală.

INTRODUCERE

Acest capitol are ca subiect rolul muncii în raport cu celelalte aspecte ale vieții unei persoane. Printre acestea se numără îndeplinirea responsabilităților şi a obligațiilor de acasă şi din cadrul vieții de familie, ceea ce fac oamenii ca să se relaxeze şi timpul de care au nevoie pentru a-şi urmări pasiunile personale. În plus, el va examina şi discuta:

- rolul pe care angajatorii îl dețin în furnizarea unui sprijin practic pentru angajații lor, în ce priveşte nevoia acestora din urmă de a menține echilibrul între angajamentele profesionale şi cele de acasă;
- argumentația economică pentru încurajarea angajaților să ajungă la un echilibru judicios muncă-viață, inclusiv avantajele obținute de angajatori din acest lucru;
- legislația relevantă pentru problematica echilibrului muncă-viață.

BCU "SIMION STRATILESCU" UNIVERSITY LIBRARY

Definiție: echilibrul muncă-viață personală

Raportul dintre viața profesională și cea personală reflectă importanța pe care individul o atribuie fiecăruia dintre variatele aspecte ale existenței sale. Acest raport arată cât timp și câtă atenție dedică o persoană, și are posibilitatea să dedice, responsabilităților, obligațiilor și activităților pe care le desfășoară în mediul de muncă, acasă și în alte locuri, inclusiv activitățile de timp liber.

Fundația Muncii (site-ul Work Foundation, 2005) afirmă că echilibrul muncă-viață personală se referă la ideea că oamenii trebuie să aibă un mijloc de control asupra a când, unde și cum muncesc. Acest echilibru se realizează atunci când dreptul unui individ la o viață împlinită, atât în interiorul, cât și în exteriorul cadrului dat de munca remunerată, este acceptat și respectat ca normă socială, spre beneficiul reciproc al individului, al organizațiilor și al societății.

SEMNIFICAȚIA MUNCII

Cuvântul "muncă" poate să însemne multe lucruri. De exemplu, oamenii muncesc și acasă, cum ar fi atunci când fac curățenie, repară acoperișul, îngrijesc grădina sau se ocupă de bricolaj. Într-un alt context, participarea la sporturi poate de asemenea să fie privită ca muncă. În fapt, muncă este orice activitate fizică sau mentală care consumă energie. În contextul noțiunii de echilibru muncă-viață, cuvântul "muncă" se referă la munca plătită de un angajator, care de obicei va reprezenta o componentă importantă din structura existențială a oamenilor. În același context, cuvântul "viață personală" se referă la toate aspectele care nu țin de munca plătită, din stilul total de viață al oamenilor, iar termenul "echilibru" se referă la gradul de adecvare rezonabilă dintre componentele vieții unui om.

Pauză de gândire

Faptul că se iau în considerare probleme ca munca, viața de acasă și de familie, pasiunile personale și activitățile de recreere, ar trebui să vă arate că echilibrul muncă-viață este o chestiune relativă. Cu alte cuvinte, nu există un grad de echilibru universal valabil, pentru toată lumea la fel. Ceea ce i se potrivește unei persoane poate să fie complet nepotrivit pentru o alta.

BCU CLUJ / UNIVERSITY LIBRARY

ROLUL MUNCII

Munca este un element central din viața majorității oamenilor. Pentru unii, ea reprezintă pur și simplu un mijloc de atingere a unui scop, prin aceea că le permite să aibă un standard de viață dorit. Pentru alții, ea este principala pasiune a vieții, prioritate numărul unui care le captează întreaga atenție și energie — așa-numita "chemare profesională". Totuși, vechea maximă tranșantă care spune că "unii oameni muncesc ca să trăiască, alții trăiesc ca să muncească" nu este în totalitate corectă. Atitudinile oamenilor față de muncă diferă între limite foarte largi, începând cu percepția că munca este o corvoadă, pe care trebuie s-o suportăm ca să ne câștigăm cele necesare traiului, și terminând cu cea că munca este principala rațiune a existenței noastre.

Atunci când oamenii vor să afle cu ce fel de muncă te ocupi, modul în care formulează adeseori întrebarea este: "Cum îți câștigi existența?" Acest clișeu arhi-folosit ne spune câte ceva despre rolul tradițional pe care l-a jucat munca de la începuturile Revoluției Industriale încoace. Pentru majoritatea oamenilor, munca reprezintă elementul central de structură a existenței, în jurul căruia sunt organizate toate celelalte elemente. Acest element determină:

- unde trebuie să se afle angajații în anumite momente din zi și din săptămână;
- momentul sosirii la locul de muncă și momentul plecării de acolo;
- cât de mult timp le rămâne pentru ei înșiși;
- dreptul la concediu de odihnă anual;
- standardul lor general de viață (prin câștigul financiar).

De fapt, munca le dictează și la ce oră să se scoale din pat dimineața!

REALIZAREA ECHILIBRULUI MUNCĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

Deși am spus mai devreme că nu există un grad universal valabil de echilibru între muncă și viața personală, există unii factori comuni la care oamenii trebuie să se gândească, atunci când încearcă să ajungă la un echilibru muncă-viață care să li se pară satisfăcător pentru ei. Clutterbuck (2003), de exemplu, afirmă că realizarea unui asemenea echilibru s-ar reduce la:

- conștientizarea diferitelor cerințe impuse asupra timpului și energiei de care dispunem;

- deținerea capacității de a face alegeri în ce privește alocarea timpului și a energiei;
- a ști ce valori dorim să aplicăm drept criterii de alegere;
- luarea unor decizii (conștiente) de alegere.

Realizarea unui echilibru satisfăcător între viața profesională și cea personală nu este pur și simplu o chestiune de sintetizare a tot ceea ce facem și de ordonare după un criteriu sau altul a tuturor acestor lucruri. De fapt, este chiar o sarcină foarte complexă, care presupune să ne gestionăm timpul, să hotărâm care ne sunt prioritățile în termeni profesionali, acordând considerația cuvenită și nevoilor pe care le au persoanele importante din viața noastră — cum ar fi soțul/soția sau partenerul/partenera de viață și copiii (dacă avem) — și, firește, alocând timp și energie pasiunilor noastre personale (hobbyuri, activități de recreere).

Managementul timpului

Chiar dacă acest capitol nu-și propune să discute despre managementul timpului ca subiect în sine, modul în care oamenii își alocă timpul și energia între obligațiile pe care le au, responsabilitățile și plăcerile personale, joacă realmente un rol semnificativ în demersul de realizare a unui echilibru satisfăcător muncă-viață. Toți oamenii, indiferent de cine sunt și de ce fac pentru a-și câștiga existența, au exact același volum de timp la dispoziție, iar întrebarea care se pune este: "Ce faci tu cu timpul tău?".

Gândiți-vă puțin la următoarele patru realități incontestabile:

1. Într-o săptămână cu cinci zile lucrătoare există 120 de ore.
2. Conform Reglementărilor privind timpul de muncă (WTR), angajatorii nu pot impune să li se dedice mai mult de 48 de ore pe săptămână, chiar dacă angajații pot opta pentru derogarea de la această limită.
3. Durata medie a timpului parcurs zilnic, dus-întors, între domiciliu și locul de muncă este de două ore.
4. Mulți oameni (31% dintre noi) dorm între șapte ore și jumătate și opt ore, într-o perioadă de 24 de ore (Dingwall, 1983).

Ce ne spun nouă aceste date concrete? Dacă adunăm timpul consumat cu activitățile de la punctele 2, 3 și 4, și scădem rezultatul din 120, ne mai rămân 22 de ore pentru noi înșine, în cursul celor cinci zile lucrătoare ale săptămânii, adică 4,4 ore pe zi. Sau nu? O mulțime de oameni nu intră în tiparul uzual al programului de lucru care începe dimineața la nouă și se termină după-amiaza la cinci.

B.C.U. "M. EMINESCU" IAȘI

CULTURA PROGRAMULUI DE MUNCĂ PRELUNGIT

Mulți oameni din Marea Britanie muncesc peste limita celor 48 de ore pe săptămână prevăzută prin Reglementările WTR. Acesta este un fenomen care îmbracă multe forme:

- Unii oameni optează pentru derogarea de la limita WTR sau, fără a face formal această opțiune, pur și simplu continuă să muncească de bună voie peste pragul convenit prin contract. Această practică este adeseori denumită *prezenteism* și se datorează faptului că, în accepția unora, a fi prezent până târziu la serviciu înseamnă a arăta că ești devotat.
- Alții muncesc mai mult decât numărul orelor prevăzute prin contract, luându-și de lucru acasă.
- Angajații cu salarii mici trebuie să facă ore suplimentare pur și simplu pentru a câștiga banii care le permit un trai decent.
- Alte considerații se referă la timpul consumat discutând despre serviciu și gândindu-ne la problemele de serviciu.

Cercetarea pe tema orarului de muncă prelungit

Informațiile despre orarul de muncă din această secțiune a capitolului provin din studii desfășurate de Oficiul Național pentru Statistică (*Office for National Statistics* — ONS), de Departamentul Comerțului și Industriei (DTI) și CIPD. Studiile ONS arată că (în Marea Britanie) aproape un sfert din persoanele încadrate în muncă (6,3 milioane de oameni sau 22% din populație) muncesc peste 45 de ore pe săptămână. Comparativ cu standardele Uniunii Europene, este o proporție ridicată, chiar dacă în unele țări dezvoltate, cum ar fi Australia, Japonia și Statele Unite, există mai mulți lucrători care efectuează ore suplimentare decât în Marea Britanie.

Conform unui studiu derulat de DTI în colaborare cu revista *Men's Health*, angajații din Marea Britanie muncesc un număr mai mare de ore decât cei din majoritatea celorlalte părți ale Europei. Din același studiu, un item de date care ar trebui să-i intereseze pe angajatori este faptul că 71% dintre bărbați cred că incapacitatea lor de a ajunge la un echilibru între muncă și viața personală le afectează performanța profesională.

Un recent studiu independent pe aceeași temă, publicat de DTI (2004), a constatat că, în Marea Britanie, cei care lucrează cel mai mare număr de ore sunt bărbații cu vârste între 30 și 49 de ani, care au copii și sunt angajați în sectorul privat. Spre deosebire de alte țări din UE, unde oamenii cu

program prelungit de muncă de găsesc cel mai probabil în sectorul hotelier şi în cel al localurilor de alimentaţie publică, în Marea Britanie ei provin mai degrabă din sectorul de producţie. Pe de altă parte, însă, managerii cu timp întreg din Marea Britanie, despre care stereotipul cultural spune că ar fi "dependenţi de muncă", nu lucrează, în medie, un număr mai mare de ore decât omologii lor din UE.

În anul 2003, CIPD a comandat un studiu pe un eşantion reprezentativ de lucrători din Marea Britanie, cu un accent particular pe cei care munceau peste 48 de ore săptămânal. Constatările au arătat că principalul motiv pentru care oamenii lucrau în plus era volumul de muncă. Totuşi, unul din doi lucrători a declarat că decizia de a lucra în plus era "în totalitate voinţa lor — nu îi deranja să lucreze peste program", ceea ce însemna o creştere faţă de sondajul efectuat în anul 1998, când doar doi din cinci lucrători declarau acelaşi lucru. În cadrul studiului:

- mai mult de unul din patru subiecţi au afirmat că există un impact negativ asupra sănătăţii lor;
- mai mult de doi din patru subiecţi au afirmat că există un impact negativ asupra relaţiilor lor interpersonale;
- majoritatea subiecţilor au afirmat că există efecte negative asupra performanţei lor profesionale.

Organizaţiile în care există o aşa-numită "cultură a orarului de muncă prelungit" trebuie să înţeleagă efectele negative pe care lucrul peste limita normală le are asupra productivităţii şi asupra sănătăţii fizice şi psihice a angajaţilor lor. Conform studiului DTI/*Men's Health* menţionat mai sus, 63% dintre subiecţi au declarat că fac greşeli, 74% au recunoscut că le ia mai mult timp ca să-şi finalizeze sarcinile şi, în acelaşi procentaj, au declarat că au o performanţă mai scăzută.

ORGANIZAREA ECHILIBRULUI MUNCĂ-VIAŢĂ PERSONALĂ

Este puţin probabil ca un individ să ajungă la un echilibru satisfăcător între viaţa profesională şi cea personală fără cooperare şi asistenţă din partea altor oameni. Angajatorul are de jucat un rol însemnat în această privinţă. Treptat, angajatorii devin mai flexibili şi mai înţelegători cu obligaţiile extraprofesionale ale lucrătorilor lor şi există şi o legislaţie care le impune angajatorilor să-i asiste pe angajaţi în anumite situaţii (aşa cum vom vedea mai încolo). În ultimă instanţă, totuşi, depinde de fiecare să-şi regleze un raport de echilibru muncă-viaţă personală care să i se pară satisfăcător.

Nu un regim strict

Când vă gândiți la propria situație, sub aspectul importanței fiecărui aspect din viața dumneavoastră și al potrivirii dintre ele în contextul existenței ca întreg, constatați că echilibrul muncă-viață personală rămâne un concept fluid. Altfel spus, timpul și atenția pe care le acordați unor aspecte diferite din viața dumneavoastră variază de la o zi la alta, de la o săptămână la alta. De exemplu, pot apărea situații de urgență în care să fie implicați oamenii foarte apropiați, cum ar fi partenerul/partenera de viață sau copiii. Dacă un copil se îmbolnăvește sau are probleme la școală, el are nevoie de întreaga dumneavoastră atenție, în detrimentul tuturor celorlalte aspecte. Un echilibru satisfăcător între viața profesională și cea personală nu se poate realiza, așadar, doar prin simpla alocare a timpului în funcție de gradul lor de importanță.

Ideea pe care vrem s-o subliniem aici este că aspectele vieții noastre, inclusiv munca, dau naștere la situații de conflict, prin faptul că se concurează reciproc pentru timpul și atenția noastră. Oamenii trebuie să fie pregătiți să decidă de care aspecte vor să se ocupe, în orice moment, și pe care să-l treacă pe lista de așteptare; oricât de greu ar fi, vor exista momente în care ei trebuie să spună "nu".

A AVEA MUNCA "POTRIVITĂ"

Probabilitatea ca o persoană să ajungă la un echilibru satisfăcător între viața profesională și cea personală depinde într-o foarte mare măsură de angajatorul său — și este important să putem face deosebirea între angajatorii "buni" și cei "răi". Echilibrarea muncii cu viața personală înseamnă mai mult decât a jongla cu intervalele de timp disponibil; aici este vorba și de sănătatea și fericirea oamenilor, adică două lucruri care se realizează cel mai bine atunci când munca pe care o depun le face plăcere și la locul de muncă sunt tratați corect, nepărtinitor și cu respect.

Alegerea unui angajator

Timp de mulți ani, tradiția a fost ca decizia de selecție pentru ocuparea postului să-i aparțină în întregime angajatorului. În trecut, angajatorii erau cei care îi ofereau postul unui candidat, implicația fiind aceea că este vorba de o decizie unilaterală, pentru care candidatul ar trebui să-i fie cumva recunoscător angajatorului. Și candidații au contribuit la acest mod de a se pune problema: ei intră în sala de interviu dornici să le fie

pe plac celor cu care stau de vorbă şi sperând să fie selectaţi, când de fapt decizia ar trebui să fie reciprocă.

Înainte de a aplica pentru ocuparea unui post, un individ trebuie să caute să afle cât mai multe informaţii despre organizaţie. Are o reputaţie bună în privinţa modului cum îşi tratează angajaţii? Dacă organizaţia este locală, reputaţia sa în calitate de angajator ar trebui să fie uşor de aflat. Un potenţial candidat ar trebui să caute informaţii despre:

- politicile şi procedurile organizaţiei în ceea ce priveşte relaţia de muncă;
- posibilităţile de formare-instruire, dezvoltare şi înaintare în carieră;
- politicile şi procedurile în ce priveşte egalitatea de şanse;
- termenii şi condiţiile normale de angajare;
- cum este să lucrezi acolo.

Dacă informaţiile adunate în urma unor asemenea investigaţii se dovedesc a fi pozitive şi conduc la decizia de candida, răspunsul scris din partea organizaţiei la cererea de angajare, care de obicei cuprinde fişa postului şi materiale informative despre organizaţie, furnizează date suplimentare despre stilul de lucru şi cultura existentă. Dacă un potenţial candidat care face investigaţii în acest fel ajunge până în etapa selecţiei, el va şti dacă să ia organizaţia în considerare, ca potenţial angajator.

Considerarea ofertei

Un candidat căruia i s-a oferit un contract de angajare va fi parcurs deja procedura de selecţie, eventual incluzând un tur de orizont al locului de muncă şi întâlnirea cu o parte dintre manageri şi ceilalţi angajaţi, şi s-ar putea să fi ajuns la concluzia că organizaţia poate fi considerată un angajator "bun". Totuşi, el ar trebui în continuare să se gândească dacă îi convine sau nu să se adapteze la acea cultură organizaţională şi dacă munca de acolo îi poate influenţa pozitiv sau negativ alte aspecte din viaţă.

Este o decizie extrem de importantă, pentru că, dacă un om constată că lucrează pentru un angajator "rău", care nu recunoaşte că fiecare angajat este diferit ca individ şi care nu ia în considerare nevoile extraprofesionale ale angajaţilor, atunci capacitatea lui de a realiza un echilibru satisfăcător muncă-viaţă personală va fi grav afectată.

Organizaţiile "nocive"

După Susan Newell, angajatorii "răi" sunt cei din organizaţiile "nocive", care nu au adoptat politicile, procedurile şi structurile apte să confere

recunoaştere necesităților angajaților individuali şi să elimine sursele de discriminare — şi care nici nu au culturi apte să promoveze considerentele de responsabilitate morală şi socială. În organizațiile de acest fel, angajații muncesc în medii care nu susțin starea bună în plan fizic şi psihic şi au posturi care le induc o stare de stres (Newell, 1995, pag. 9). Stresul este un factor important, care inhibă grav atingerea unui echilibru satisfăcător între viața profesională şi cea personală (vezi şi Capitolul 13).

ECHILIBRUL MUNCĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ: UN PLAN DE ACȚIUNE

Dacă oamenii sunt nemulțumiți de situația lor curentă, în termenii raportului muncă-viață personală, există o serie de măsuri pe care le pot lua pentru a remedia situația:

- Să analizeze şi să verifice situația curentă.
- Să identifice aspectele care trebuie să fie schimbate, mai ales la serviciu şi acasă, care sunt cele două aspecte principale pentru majoritatea oamenilor, precum şi domeniile din care au cea mai mare nevoie de sprijin.
- Să le spună celorlalți oameni din jur despre intenția lor de a aduce schimbări, inclusiv care ar fi natura schimbărilor şi în ce mod ar beneficia şi ei de acțiunile propuse.
- Implementarea acțiunilor de schimbare trebuie să înceapă cu mediul de muncă.

Cine are de câştigat?

Mare parte din discuțiile purtate despre echilibrul muncă-viață personală s-a axat pe aspectul atitudinii favorabile a angajatorilor față de viața de familie, mai precis față de problema îngrijirii copiilor, cu care se confruntă angajații care au copii mici şi de vârstă şcolară. Dar concentrarea în întregime a atenției doar asupra copiilor înseamnă o îngustare prea limitativă a problematicii şi îi poate aliena pe unii angajați — în fond, nu doar copiii sunt dependenți de alții pentru a putea supraviețui. În Marea Britanie, există deja câteva milioane de oameni care se îngrijesc de alte persoane incapabile să se descurce singure, respectiv rude sau prieteni de vârstă înaintată sau cu dizabilități (CIPD, 2005). În mod evident, toți cei aflați într-o asemenea situație de dependență ar avea de câştigat.

Beneficiile pentru angajator

Unul dintre beneficiarii principali ar fi însă tot angajatorul şi se pot aduce argumente economice solide în favoarea ideii de a-i susține pe cei care au nevoie să întreprindă schimbările descrise mai sus. Beneficiile pentru firmă cuprind:

- un grad sporit de productivitate şi de competitivitate;
- un grad sporit de flexibilitate şi de servire a clienților, de exemplu pentru a acoperi cazurile de absență şi perioadele de concediu;
- creşterea moralului, a motivației, a angajamentului şi a devotamentului;
- reducerea absenteismului;
- îmbunătățirea recrutării şi a păstrării unei forțe de muncă diverse;
- intrarea în rândul angajatorilor pentru care e un privilegiu să lucrezi;
- respectarea cerințelor legale.

DECI CE POT SĂ FACĂ ANGAJATORII?

Am observat mai devreme că angajatorul are un rol important de jucat în atingerea echilibrului muncă-viață personală şi, de fapt, angajatorul chiar poate să vină cu o contribuție care să conteze extraordinar de mult. Aici vom examina şi vom discuta mai întâi despre ce pot să facă angajatorii pentru a fi de ajutor, iar în al doilea rând, ce spune legea că *ar trebui* să facă.

Primul pas

După *Business Link* (2005), angajatorii ar trebui să vadă în realizarea echilibrului muncă-viață personală nu doar un demers punctual, care are loc o singură dată şi gata, ci să considere că este un angajament pe termen lung din partea lor față de administrarea vieții organizaționale într-un mod care să respecte responsabilitățile extraprofesionale ale angajaților lor. Politicile care se creează în acest scop trebuie să găsească relația de echilibru dintre necesitățile firmei şi cele ale angajaților ei.

În mod evident, angajatorii vor şti ce anume doresc să realizeze, în termenii cerințelor economice de bază ale activității firmei, dar dacă ei văd şi în starea bună pe termen lung a angajaților un aspect important, atunci angajații, alături de reprezentanții lor (sindicatele), trebuie să fie consultați în legătură cu ceea ce doresc să realizeze. Angajatorii trebuie:

- să ia inițiativa în demonstrarea unui angajament față de echilibrul muncă-viață personală;
- să le explice angajaților orice schimbări propuse și să-i țină la curent cu schimbările legislative, de exemplu dreptul părinților care au copii în îngrijire să ceară un regim flexibil de muncă.

David Clutterbuck afirmă că angajatorii trebuie să le ofere angajaților instrumentele necesare pentru a-și crea singuri propriul echilibru muncă-viață personală. De exemplu, o serie de angajatori, cum ar fi Nationwide Building Society, le-au oferit angajaților sesiuni de informare sau de instruire pe tema modului cum pot să procedeze în efortul lor de a-și crea un echilibru mai bun între activitățile de muncă și cele extraprofesionale. Există mai multe probleme în gestionarea cărora oamenii pot avea nevoie de ajutor, printre care:

- ce anume doresc ei, de fapt, de la fiecare aspect al vieții lor — cât de important este pentru ei, în prezent, fiecare aspect și cât de important se așteaptă ei să fie pe viitor;
- cum să împace solicitările conflictuale care se fac la adresa timpului lor și a energiei lor fizice și emoționale;
- cum să ajungă la autodisciplina necesară pentru a trage linie și a spune nu, atunci când solicitările din partea celorlalți amenință să încalce linia de demarcație;
- cum să recunoască și să gestioneze stresul care rezultă din solicitări contradictorii sau excesive la adresa lor.
  (Clutterbuck, 2003)

Organizațiile care nu oferă instruire/consiliere pentru aceste probleme au constatat că, în măsură tot mai mare, angajații apelează la *sistemul de sprijin ocupațional* sau la *programul de asistență pentru angajați*, în chestiuni care țin de conflictul dintre muncă și viața personală (vezi și Capitolul 13).

Rolul RU

Chiar dacă managerul de linie este cel aflat în cea mai bună postură pentru a-i observa pe angajați și a-i identifica pe cei care au nevoie de asistență, departamentului de RU îi aparține în primul rând rolul de a furniza sfaturi și asistență în dezvoltarea unei culturi a mediului de muncă propice străduințelor angajaților de-a ajunge la un echilibru muncă-viață personală (EMVP) cât mai satisfăcător. Clutterbuck (2003, pag. 4) susține că:

> numai funcțiunea de RU poate să vină cu argumente convingătoare în privința impactului economic al investiției de timp și bani în promovarea echilibrului judicios muncă-viață personală; numai RU poate să alcătuias-

că strategii viabile pentru valorificarea potențialului competitiv pe care-l furnizează o abordare proactivă a EMVP, și să-i convingă pe managerii superiori de viabilitatea acestor strategii; numai RU poate să conceapă și să integreze amplul portofoliu de politici necesare; și numai RU poate să elaboreze și să implementeze procesele pentru evaluarea progreselor în direcția obiectivelor EMVP.

Studiul de caz 23: Happy Ltd

Happy Ltd este o firmă de instruire profesională cu aproximativ 40 de angajați, care a câștigat premii și distincții pentru buna ei performanță. Compania urmărește deja de câțiva ani obiective deliberate în ce privește echilibrul judicios dintre muncă și viața personală, și a fost prima din Londra care a reușit să implementeze cu succes Modelul Echilibrului Muncă-Viață Personală recomandat în cadrul programului Investitori în Oameni. Directoarea executivă a companiei, Cathy Busani, explică mai jos cum politicile de protejare a vieții de familie au avut ca rezultat crearea unui moral excelent în rândul personalului, o servire mai bună a clienților și o rată scăzută de fluctuație a personalului.

Luarea unei decizii

Spune Cathy: "Ideea privind definirea unei politici pentru echilibrul muncă-viață personală s-a conturat prima dată atunci când una dintre angajatele noastre a rămas însărcinată. După ce am creat un pachet de condiții care să-i ofere angajatei respective flexibilitatea de care avea nevoie, am decis că vrem să le oferim aceleași posibilități și celorlalți angajați ai noștri. Aveam deja o cultură a regimului flexibil de activitate, dar lucrurile trebuiau să fie formalizate. Astfel încât noi să avem deplina siguranță că toată lumea de la Happy Ltd știe ce anume se oferă, am organizat o ședință cu întregul personal, ca să discutăm toate opțiunile posibile."

Punerea ideilor în practică

Cathy continuă: "Acum folosim o varietate de metode, multe dintre care se adresează necesităților familiilor cu copii, dar flexibilitatea pe care o oferim este disponibilă tuturor. Din combinație fac parte programul de muncă flexibil, orarul comprimat, împărțirea postului și concediul de îngrijire a aparținătorilor care au probleme de sănătate. Părinții pot chiar să-i aducă pe copii la serviciu în timpul vacanțelor școlare, dacă apare o necesitate urgentă. Realizarea unui

echilibru mai bun între muncă şi viaţa personală este o chestiune de mentalitatea culturală, nu doar un set de politici. Un element-cheie îl reprezintă atitudinea pozitivă de genul "da, se poate". Întotdeauna luăm în considerare şi solicitările neuzuale sau noi metode, în contextul necesităților economice. În practică, nu s-a întâmplat niciodată să nu găsim o soluție care să poată fi aplicată cu bune rezultate. De asemenea, este important ca managerii să dea un exemplu personal, în ce priveşte echilibrul muncă-viață personală. Eu lucrez patru zile pe săptămână, iar directorul nostru general îşi ia liber în dimineţile de miercuri, pentru a participa la o oră de lectură cu voce tare, organizată la şcoala unde merge fata lui."

Implicarea oamenilor

"Avem grijă să ne explicăm politicile de acțiune în timpul programului de adaptare profesională şi organizăm de două ori pe an evaluări care includ şi o întrebare despre echilibrul muncă-viață personală. Deoarece suntem flexibili cu oamenii noştri şi ei se simt implicați, se arată şi ei flexibili față de cerințele noastre. Adeseori, ei sunt cei care vin cu soluții la problemele de personal, pe care noi nu le credeam posibile. În ultimă instanță, servirea clienților s-a îmbunătățit.

Forța noastră de muncă este extrem de motivată şi fluctuația personalului se menține la cam două treimi din media națională pentru sectorul nostru. Politicile noastre au dus, de asemenea, la câştigarea mai multor distincții în plan național, care ne-au întărit reputația atât în fața clienților, cât şi a angajaților. Suntem constant abordați de oameni care vor să lucreze aici şi nu mai avem nevoie să plătim publicitate de recrutare. Unicul aspect negativ al aplicării unor politici de sprijinire a vieții de familie este că s-a complicat calculul salariilor şi al concediilor anuale. Totuşi, beneficiile depăşesc de departe dezavantajele."

Ce aş face altfel?

"Aş face mai repede toate aceste lucruri! Politicile noastre de sprijinire a vieții de familie au avut rezultate atât de bune şi au îmbunătățit atât de mult servirea clienților, încât îmi doresc să le fi introdus mai devreme, în strategia de dezvoltare a afacerilor."

Studiul de caz Happy Ltd este reprodus aici cu permisiunea Business Link şi poate fi consultat la adresa: www.businesslink.gov.uk/bdotg/action/detail

Discutarea studiului de caz

Cazul Happy Ltd este un exemplu elocvent de înțelegere și încredere reciprocă între organizație și personalul ei. Liderul are politici practicabile, iar atitudinea pozitivă de tip "da, se poate" indică o abordare de rezolvare în comun a problemelor care conduce la satisfacerea atât a nevoilor organizației, cât și ale angajaților săi.

Activitatea 38

Scrieți pe hârtie beneficiile pentru organizației pe care le puteți identifica în acest studiu de caz, după care încercați să vă gândiți și la altele, care nu sunt menționate explicit.

Nu există un singur mod care să fie "cel mai bun"

Am spus ceva mai devreme în acest capitol că nu există o rețetă universal valabilă pentru crearea unui echilibru satisfăcător între viața profesională și cea personală, în cazul tuturor oamenilor și, dat fiind că și organizațiile se deosebesc unele de celelalte, același lucru se aplică și în privința realizării unui tipar de muncă reciproc satisfăcător, în termenii prezenței la serviciu. În studiul de caz dat ca exemplu, Cathy Busani menționează patru tipare de prezență la serviciu pe care compania Happy Ltd le utilizează în paralel.

În cadrul studiului intitulat *Regimul flexibil de activitate și concediul paternal*, organizat de CIPD, s-a constatat că munca în regim de timp parțial era opțiunea cea mai frecventă în cadrul posibilităților de regim flexibil oferite de organizații. Tabelul 16.1, preluat din studiul menționat, detaliază și popularitatea celorlalte opțiuni.

Tabelul 16.1 *Popularitatea opțiunilor de regim flexibil, în procentaje de subiecți care au declarat că munca lor presupune cel puțin opțiunea respectivă*

	Total %	Bărbați %	Femei %
Bază: toți lucrătorii cu timp întreg/ timp parțial	(1.193)	(591)	(602)
Lucrează cu timp parțial	53	38	71
Lucrează cu orar variabil (sosesc/pleacă mai târziu sau mai devreme)	51	49	52
Împărțirea postului	28	23	34

	Total %	Bărbați %	Femei %
Lucrează acasă	20	21	20
Lucrează numai pe contract cu termen fix	19	14	26
Contract cu număr anual de ore	18	17	18
Regim de angajare cu nouă zile lucrătoare în 2 săptămâni	10	10	10
Alte opțiuni	3	2	5
Nu știu/nu răspund	1	1	1
Nici una dintre opțiuni	19	26	12

Sursa: CIPD (2005)

LEGISLAȚIA CU INCIDENȚĂ ASUPRA ECHILIBRULUI MUNCĂ-VIAȚĂ PERSONALĂ

Am pomenit mai sus despre faptul că practicianul de RU este inițiatorul principal în crearea și integrarea politicilor necesare pentru a se realiza echilibrul muncă-viață personală, precum și cel care trebuie să-i convingă pe managerii de la vârf de meritele unei asemenea investiții. Ca urmare, este esențial ca practicianul de RU nu doar să fie capabil să comunice efectiv aranjamentele voluntare pe care organizația poate să le ofere angajaților săi și beneficiile care se acumulează din asigurarea unor asemenea oferte, ci și să cunoască și să vină cu recomandări în privința legislației relevante — care, întâmplător, conține un volum destul de mare de prevederi.

Menținerea la curent cu legislația

Practicienii de RU se confruntă nu doar cu obligația de a cunoaște legea, ci și cu aceea de a se menține la curent cu schimbările aduse, pe măsură ce se introduc respectivele modificări. Legislația pe care am discutat-o și explicat-o în capitolele anterioare — din care mare parte are efecte asupra echilibrului muncă-viață personală — era la zi în momentul în care s-a scris această carte, dar dumneavoastră, ca practician de RU care aveți responsabilitatea de a-i sfătui pe managerii superiori și de linie, trebuie să stați permanent cu ochii pe această problemă și să fiți la curent cu publicarea legilor noi și a amendamentelor la legile existente. Capitolele care cuprind referiri la legislația cu incidență asupra echilibrului muncă-viață personală sunt Capitolele 6, 10, 13 și 14.

Protejarea vieții de familie

Acest domeniu al legii muncii conține un număr mare de legi și de amendamente, cu influențe semnificative asupra echilibrului muncă-viață personală. Scopul legilor respective este acela de a susține un echilibru rezonabil între viața profesională și cea personală pentru părinții încadrați în muncă. Prevederile referitoare la aspectele de "tratament egal" ale acestei legislații au apărut prima oară în Legea drepturilor egale de remunerare din 1970, dar de atunci încoace s-au adus o serie întreagă de măsuri suplimentare, printre care Legea drepturilor persoanelor încadrate în muncă din 1996 și Legea încadrării în muncă din 1992, plus varietate de amendamente pe care le-am prezentat și discutat în Capitolul 11.

Mulți angajatori le ofereau deja angajaților lor opțiuni de flexibilitate dinainte ca legislația să fi fost votată formal, dar scopurile acesteia constau în a stabili standarde minimale și în a garanta că toți angajatorii își tratează angajații în mod corect, nepărtinitor și rezonabil.

Ce efecte are legislația asupra echilibrului muncă-viață personală?

În cea mai mare parte a ei, legislația le asigură angajaților un ansamblu de drepturi care se aplică în circumstanțe specifice. CIPD (2005) citează următoarele exemple, în ce privește aceste drepturi:

- *Concediul anual.* Toți angajații sunt îndreptățiți să primească un concediul anual de minimum 20 de zile plătite.
- *Timpul de muncă.* Săptămâna de muncă este limitată la 48 de ore, ca medie a unui total de 17 săptămâni, pentru angajații care nu și-au exercitat opțiunea de derogare. Reglementările privind timpul de muncă prevăd de asemenea perioade minime de odihnă și au prevederi speciale pentru lucrul pe timp de noapte.
- *Concediul parental.* Bărbații și femeile deopotrivă au dreptul la 13 săptămâni de concediu parental fără plată, după ce au împlinit un an de vechime, în orice moment până la împlinirea de către copil a vârstei de cinci ani. Acest concediu trebuie să fie luat pe intervale sau multipli de o săptămână, cu un preaviz de 21 de zile dat angajatorului.
- *Timp liber pentru îngrijirea aparținătorilor.* Dreptul de a obține învoiri pentru a rezolva situații de urgență în familie (de exemplu, în legătură cu o rudă de vârstă înaintată, cu un copil sau cu o altă persoană aflată în grija angajatului).

- *Concediul de maternitate.* Femeile care nasc au dreptul la un concediul maternal de 26 de săptămâni. Angajatele care au o vechime de cel puțin 26 de săptămâni au dreptul la un concediul de maternitate suplimentar, cu durata de 26 de săptămâni, ceea ce înseamnă în total 52 de săptămâni. Este ilegală desfacerea contractului de muncă pe motiv de sarcină şi naştere, iar contractul de muncă îşi păstrează valabilitatea pe toată durata concediului legal de maternitate.
- *Concediul paternal.* Tații cu o vechime de cel puțin 26 de săptămâni au dreptul la două săptămâni de concediu paternal plătit, care poate fi luat într-un singur interval de 2 săptămâni sau în două intervale de câte o săptămână, în cele 56 de zile imediat următoare naşterii copilului.
- *Concediul de adopție.* Angajații care adoptă un copil şi au o vechime de cel puțin 26 de săptămâni sunt îndreptățiți să primească un concediul normal de adopție cu durata de 26 de săptămâni şi un concediu suplimentar de adopție cu durata de 26 de săptămâni. Numai unul dintre părinți poate să-şi ia concediul de adopție. Celălalt părinte poate să-şi ia concediu paternal, dacă îndeplineşte condițiile.
- *Dreptul de a solicita regim de muncă flexibil.* Angajații care au copii cu vârste sub 6 ani (sau 18 ani, dacă suferă de un handicap), pot să solicite o schimbare în privința orarului, a timpului sau a locului de muncă. Angajatorul poate să refuze o asemenea solicitare, dar numai din rațiuni economice specifice, care trebuie să urmeze o procedură detaliată.
- *Munca în regim de timp parțial.* Angajații cu timp parțial au dreptul la acelaşi tarif orar de salarizare şi la aceleaşi prevederi privind concediul anual, concediul de maternitate şi concediul paternal, ca şi angajații cu timp întreg, calculat în mod proporțional cu numărul de ore lucrate. De asemenea, angajații cu timp parțial au aceleaşi drepturi de concedii medicale plătite şi dreptul la un tratament nu mai puțin favorabil decât angajații cu timp întreg, în ce priveşte accesul la formare-instruire profesională.

Solicitări şi drepturi

Atunci când studiați drepturile angajaților în toate aceste privințe, este important să faceți distincția între situațiile în care angajatul are "dreptul să solicite" şi cele în care există un "drept legal" clar. Fiecare dintre drepturile enumerate mai sus are legătură cu prezența la serviciu şi trebuie să avem permanent în vedere că, pentru a putea să supraviețuiască, să se

dezvolte şi să satisfacă aşa cum se cuvine cererile clienţilor, organizaţiile au exigenţe şi priorităţi economice care uneori vor intra în contradicţie cu necesităţile angajaţilor.

CONSULTAREA

Tipul de conflict menţionat mai sus scoate în evidenţă importanţa adoptării unei atitudini de rezolvare în comun a problemelor, faţă de ambele categorii de nevoi. Studiul de caz Happy Ltd (descris anterior) ilustrează situaţia ideală — adică, mai bine zis, ideală pentru compania Happy Ltd. Dar fiecare organizaţie şi fiecare angajat are necesităţi diferite în plan individual, deci nu prea avem multe de câştigat dacă ne uităm mereu peste gard în curtea vecinului. În orice organizaţie, strategia dedicată echilibrului muncă-viaţă personală trebuie să fie adaptată în mod specific la necesităţile economice şi la cele individuale. Aici este vorba de mult mai mult decât simpla respectare a legii; înseamnă să-i consultăm pe angajaţi şi să aflăm direct de la ei care le sunt nevoile şi priorităţile personale, după care să analizăm cum pot fi ele satisfăcute în moduri apte să susţină indubitabil satisfacerea nevoilor şi priorităţilor economice ale organizaţiei.

Măsuri voluntare

Există câteva beneficii pe care angajatorul poate să le ofere în plus faţă de standardele legale şi care îi pot ajuta pe angajaţi să ajungă la un echilibru satisfăcător între viaţa profesională şi cea personală. Câteva dintre aceste avantaje voluntare îi vor fi benefice şi organizaţiei, nu doar angajatului. De exemplu, ele ar putea include învoiri fără plată pentru dezvoltarea carierei, sisteme de acordare a unor concedii plătite pentru cercetare şi finanţarea continuării studiilor şi a participării la cursuri de formare profesională. În plus, mai există şi beneficii informale, cum ar fi acordarea ocazională a unei învoiri cu sau fără plată, pentru rezolvarea unei situaţii importante, chiar dacă nu neapărat urgente, acasă sau în comunitate. Mai departe, standardele minimale prevăzute de lege pentru maternitate, concediu paternal şi alte chestiuni, ar putea fi amplificate, oferindu-li-se angajaţilor sume mai mari şi/sau mai multe zile de concediu.

Măsurile de acest fel nu doar că le dau angajaţilor posibilitatea să exercite un grad superior de control, asupra modului cum viaţa lor profesională se armonizează cu toate celelalte lucruri pe care le fac în viaţă, ci, totodată, stimulează o atitudine de bunăvoinţă din partea angajaţilor faţă de angajatorul lor, de loialitate, motivaţie şi devotament.

De ce tot acest efort?

Tehnologia avansată a adus cu sine necesitatea de a avea o forță de muncă înalt calificată şi bine pregătită, care să se simtă profund implicată în munca pe care o depune, iar organizațiile sunt la concurență între ele pentru atragerea unor oameni de acest fel. Aşa-numitul "război pentru atragerea talentelor" îi aşează pe angajați într-o postură care le permite să se arate selectivi, atunci când vine vorba să-şi aleagă un angajator. Iar implicația este că organizațiile trebuie să se asigure că au planuri de păstrare a personalului foarte bine puse la punct. O politică atrăgătoare de realizare a echilibrului muncă-viață personală, care a fost elaborată cu cooperarea şi contribuția personalului, va demonstra că organizația este ferm decisă să protejeze calitatea vieții pentru angajații săi.

Ce poate să facă funcțiunea de RU

Contribuția practicienilor de RU la formularea unei politici fezabile de realizare a echilibrului muncă-viață personală este probabil mai semnificativă decât oricare alta. Obiectivul constă în a garanta că organizația este una care încurajează un echilibru sănătos între obligațiile profesionale şi cele extraprofesionale, în rândul angajaților săi. Sarcina va fi mult uşurată, dacă managerii superiori îți prețuiesc sincer angajații şi se arată deschişi la sugestii privind modul de a proceda. În primă instanță, există câteva măsuri care se pot lua:

1. Organizați o întâlnire cu angajații şi cu managerii, în care să le vorbiți despre intențiile dumneavoastră şi să aflați unde cred ei că s-ar putea aduce îmbunătățiri.
2. Strângeți informații relevante despre necesitățile economice ale organizației şi identificați modul în care implementarea unei politici va contribui la realizarea obiectivelor economice.
3. Formulați o strategie de protejare a echilibrului muncă-viață personală care să aducă avantaje atât organizației, cât şi angajaților. Esența strategiei este faptul că organizația şi angajații ei conlucrează în cadrul unui parteneriat reciproc avantajos.
4. Analizați aranjamentele care vor fi necesare pentru a acoperi situațiile de absență, astfel încât să nu se prejudicieze bunele relații cu clienții şi nici cele dintre angajator şi angajați.
5. Întocmiți o propunere fezabilă şi cu eficiență a costurilor, pentru un plan de acțiune care să însoțească strategia.
6. Duceți-vă cu această propunere la conducerea managerială superioară şi explicați-i cum şi de ce o politică potrivită de protecție a echili-

brului muncă-viață personală le va aduce beneficii organizației și angajaților ei.

Pachetul de propunere trebuie să cuprindă:

- politici concordante cu nevoile economice ale organizației;
- criterii de performanță și recompensare având la bază eficacitatea personalului în termenii rezultatelor;
- linii directoare clare cu privire la aplicarea propunerii, îndeosebi pentru managerii de linie;
- detalii privind o ședință organizată cu tot personalul, pentru explicarea noilor politici;
- aranjamente pentru organizarea unei întâlniri comune cu personalul în care să fie ascultate opiniile oamenilor și să se discute eventualele idei de îmbunătățire pe care aceștia le-ar putea avea;
- aranjamente pentru organizarea unor întâlniri periodice cu angajații, în care să li se comunice eventualele schimbări și să li se asculte ideile;
- un sistem de monitorizare pentru verificarea ritmului de progres și identificarea și corectarea deficiențelor.

TEME DE LUCRARE SCRISĂ

1. Referitor la organizația dumneavoastră sau la una pe care o cunoașteți bine, construiți un chestionar de anchetă destinat să culeagă date despre percepțiile angajaților privind ceea ce ar putea face organizația pentru a-i ajuta să realizeze un echilibru satisfăcător muncă-viață personală.
2. Întocmiți materialele necesare pentru o ședință informativă în care să prezentați unui grup de manageri superiori conceptul echilibrului muncă-viață personală, inclusiv beneficiile pentru organizație și pentru forța ei de muncă.
3. Descrieți pe scurt două drepturi legale ale angajaților care sunt menite să ajute la realizarea echilibrului muncă-viață personală.

ÎNTREBĂRI DE AUTOVERIFICARE

1. Cum ați defini echilibrul muncă-viață personală?
2. În ce circumstanțe s-ar putea dovedi ineficace Reglementările privind timpul de muncă?

BCU IASI CENTRALA UNIVERSITY LIBRARY

3. Care sunt efectele negative ale programului de muncă prelungit?
4. De ce echilibrul muncă-viață personală este un concept "fluid"?
5. Cum ați proceda în a alege un post care să vă dea posibilitatea realizării unui echilibru satisfăcător muncă-viață personală?
6. De ce ar trebui un angajat să se preocupe de stilurile de viață ale angajaților săi?
7. Ce beneficii şi facilități ar putea un angajator să ofere în plus față de standardele minime impuse prin legislație?
8. Cum ați face legătura între echilibrul muncă-viață personală şi păstrarea angajaților valoroşi?
9. Cum ați descrie rolul funcțiunii de RU în realizarea echilibrului muncă-viață personală?
10. Cifrele arată că femeile favorizează în mai mare măsură decât bărbații tiparele alternative de regim flexibil al activității. De ce credeți că se întâmplă acest lucru?

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Referințe și bibliografie suplimentară

ADAMS, A. (1992) *Bullying at work: how to confront and overcome it.* London: Virago.

ADAMS, J.S. (1961) "Toward an understanding of inequity", în: R. Likert (ed), *New patterns of management,* Maidenhead: McGraw-HilI.

ADLER, N.J. (1997) *International dimensions of organizational behaviour,* ed. a III-a Cincinnati: Southwestern.

ALDERFER, C.P. (1972) *Existence, relatedness and growth: human needs in organisational settings.* New York: Free Press.

ANDERSON, A.H. (1994) *Effective personnel management: a skills and activity-based approach.* Oxford: Blackwell Business.

ANDERSON, N. şi SHACKLETON, V. (1993) *Successful selection interviewing.* Oxford: Blackwell.

ANSOFF, H.I. (ed) (1987) *Corporate strategy.* London: Penguin.

ARENDT, H. (1958) *The human condition.* Chicago: University of Chicago Press.

ARMSTRONG, M. (1987) "Human resource management: a case of the emperor's new clothes", *Personnel Management.* August. 30-35.

ARMSTRONG, M. (1999) *A handbook of HR management practice,* ed. a 7-a. London: Kogan Page.

ARMSTRONG, M. (2001) *A handbook of human resource management practice.* 8th ed. London: Kogan Page. În traducere: *Managementul resurselor umane — manual de practică,* Bucureşti, CODECS.

ARMSTRONG, M. şi BARON, D. (1998) *Performance management: the new realities.* London: Institute of Personnel Development OPD) (actualmente CIPD).

ARNOLD, J., ROBERTSON, L.T. şi COOPER, C.L. (1991) *Work psychology.* London: Pitman.

ARVEY, R.D. şi CAMPION, J.E. (1982) "The employment interview: a summary and review of recent research", *Personnel Psychology.* 35, 281-322.

ATTWOOD, M. (1989) *HR management.* London: Macmillan.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BATES, R.A. şi HOLTON, E.F. (1995) "Computerised performance monitoring: a review of human resource issues", *Human Resource Management Review*. Winter. 267-288.

BEARDWELL, J., HOLDEN, L. şi CLAYDON, T. (2004) *Human resource management: a contemporary approach*, ed. a 4-a, Harlow: Pearson Education.

BEARDWELL, J. şi WRIGHT, M. (2004). În: I. Beardwell, L. Holden, L. şi T. Claydon (editori), *Human resource management: a contemporary approach*. Harlow: Pearson Education.

BEATTIE, D. (2002) "President's message", *Annual Report 2002*. London: CIPD.

BEAUMONT, P. (1993) *Human resource management: key concepts and skills*. London: Sage.

BEVAN, S. (1997) "Quit stalling", *People Management*. 20 November.

BEVAN, S. şi THOMPSON, M. (1991) "Performance management at the crossroads", *Personnel Management*. November. 36-39.

BLAU, P.M. şi SCOTT, W.R. (1966) *Formal organisations*. London: Routledge.

BRAMHAM, J. (1994) *Human resource planning*. London: IPD (actualmente CIPD).

BRAMHAM, J. (1988) *Practical manpower planning*. London: Institute of Personnel Management (IPM) *(actualmente CIPD)*.

BRECH, E.J.L. (1965) *The principles and practice* of *management*. ed. a III-a London: Longman.

BROWN, R. (1995) *Prejudice: its social psychology*. Oxford: Blackwell.

BUCKINGHAM, G. (2000) "Same indifference", *People Management*. 17 February. 44-46.

BULLA, D.N. şi SCOTT, P.M. (1994) "Manpower requirements forecasting: a case example" în: D. Ward, I.P. Bechet şi R. Tripp (editori), *Human resource forecasting and modelling*. New York: Human Resource Planning Society.

BURNS, I. şi STALKER, G.M. (1966) *The management* of *innovation*. London: Tavistock.

BUSINESS LINK *(2005) Meet the need for work-life balance: practical advice for business*. Ghid realizat în colaborare cu Departamentul Comerţului şi Industriei. Poate fi găsit la www.business link.gov.uk/bdotg/action/detail [accesat 14 dec. 2005].

CAPON, C. (2000) *Understanding organisational context*. Harlow: Pearson Education.

CHAMPY, J. şi NOH RIA. N. (editori) (1996) *Fast forward: the best ideas on managing business change*. Boston: Harvard Business School Press.

CHARTERED INSTITUTE OF PERSONNEL AND DEVELOPMENT (CIPD) (2002) *Recruitment on the Internet: quick facts*. London: CIPD. www.cipd.co.uk/factsheets.

BCU MILTON KEYNES UNIVERSITY LIBRARY

CIPD (2003a) *Living to work? Survey report.* London:CIPD. Poate fi găsit la www.cipd.co.uk/surveys [accesat 16 dec. 2005].

CIPD *(2003b) Employee absence 2003: a survey* of *management policy and practice.* London: CIPD.

CIPD (1004) "Diversity: stacking up the evidence", *CIPD Bulletin.*

CIPD (2005) *Getting the right work-life balance.* London: CIPD. Poate fi găsit la www.cipd.co.uk/subjects/wrkgtime/wrktmewrklfbal [accesat 16 decembrie 2005].

CHILD, J. (1988) *Organisation: a guide to problems and practice,* ed. a II-a London: Paul Chapman.

CLAYDON, T. (2004) "Human resource management and the labour market", în: I. Beardwell, L. Holden and T. Claydon (editori), *Human resource management: a contemporary approach.* ed. a 4-a Harlow. Pearson Education.

CLUTTERBUCK, D. (2003) *Managing work-life balance.* London: CIPD.

COLLIN, A . (2004) "Learning and development", în: I. Beardwell, L. Holden şi T. Claydon, *Human resource management: a contemporary approach.* ed. a 4-a Harlow: Pearson Education.

COOPER, C.L., COOPER, R.D. şi EAKER, L.H. (1988) *Living with stress.* Harmondsworth: Penguin.

COOPER, D. şi ROBERTSON, I.T. (1995) *The psychology* of *personnel selection* (ed C Fletcher). London: Routledge.

COURTIS, J. (1994) *Recruitment advertising: right first time.* London: IPD (actualmente CIPD).

CURRAN, J. şi STANWORTH, J. (1988) "The small firm: a neglected area of management", în: A.G. Gowling, M.J.K. Stanworth, R.D. Bennett, J. Curran and P. Lyons, *Behavioural sciences for managers.* ed. a II-a London: Edward Arnold.

CURRIE, D. (1990) *Stress in the NHS.* Southampton: Southampton Institute.

CURRIE, D. (1997) *Personnel in practice.* Oxford: Blackwell.

DANIELS, K. şi MACDONALD, L. (2005) *Equality, diversity and discrimination.* London: CIPD.

DEPARTMENT FOR TRADE AND INDUSTRY (DTI) (2004) *Working time: widening the debate. A preliminary consultation on long hours working in the UK and the application and operation* of *the working time opt out.* London: DTI. Poate fi găsit la www.dtLgov.uk/er/worktime_regs/consultation.pdf [accesat 12 nov. 2005].

DINGWALL, R. (1983) *The management* of *stress.* Budleigh Salterton: Granary Press

DOWLING, P.J. şi SCHULER, R.S. (1990) *International dimensions ofHRM.* Boston, Mass.: PWS-Kent

DRUCKER, P. (1977) *People and performance: the best* of *Peter Drucker on management.* London: Heinemann.

DRUCKER, P. (1988) "The coming of the new organization", *Harvard Business Review.* January-February. 45-53.

EASTERBY-SMITH, M. şi MACKNESS, J. (1992) "Completing the cycle of evaluation", *Personnel Management*. May. 42-45.

EQUAL OPPORTUNITIES COMMISSION (EOC) (2001) *The gender pay gap*. Poate fi găsit la www.eoc.org.uk [accesat 20 sept. 2005].

FAYOL, H. (1949) *General and industrial management*. London: Pitman.

FELDMAN, D.C. şi ARNOLD, HJ. (1985) "Personality types and career patterns: some empirical evidence on Holland's model", *Canadian Journal of Administrative Sciences*. June. 192-210.

FINKLE, R.B. (1975) "Managerial assessment centers", în: M.D. Dunnette (editor), *Handbook of industrial and organisational psychology*. Chicago: Rand-McNally.

FOOT, M. şi HOOK, C. (1999) *Introducing human resource management*. ed. a II-a Harlow: Pearson Education.

FOWLER, A. (1987) "When chief executives discover human resource management", *Personnel Management*. January. 3.

FOWLER, A. (1992) "How to plan an assessment center", *PM Plus*. dec. 21-23.

FOWLER, A. (1996) *Induction*. ed. a 3-a, London: IPD (actualmente CIPD).

FOX, A. (1966) *Industrial sociology and industrial relations*. Royal Commission on Trade Unions and Employers Associations. Raport de cercetare Nr. 3. London: HMSO.

FRASER, J.M. (1966) *Employment interviewing*. ed. 5. Plymouth: Macdonald and Evans.

FRENCH, W.L. şi BELL, C.H. (1990) *Organization development*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

FURNHAM, A. şi GUNTER, B. (1993) "Corporate culture: diagnosis and change", în: C.L. Cooper şi I.T. Robertson (editori), *International review of industrial and organisational psychology*. Chichester: Wiley.

GAGNE, R.M. (1977) *The conditions of learning*. New York: Rinehart and Winston.

GANNON, M. (1995) "Personal development planning", în: M. Walters (editor), *The performance management handbook*. London: IPD (actualmente CIPD).

GEARY, H. (1992) "Pay, control and commitment: linking appraisal and reward", *Human Resource Management Journal*. Vol. 2, No.4. 36-54.

GIDDENS, A. (1989) *Sociology*. Oxford: Polity Press.

GILBRETH, F. şi GILBRETH, L. (1917) *Applied motion study*. New York: Sturgis and Walton.

GOLDING, N. (2004) "Strategic human resource management", în: I. Beardwell, L. Holden şi T. Claydon (editori), *Human resource management: a contemporary approach*. ed. a 4-a Harlow: Pearson Education.

GOLDTHORPE, J.H. (1968) *The affluent worker: industrial attitudes and behaviour*. Cambridge: Cambridge University Press.

BCU MIDDLESEX UNIVERSITY LIBRARY

GOSS, D. (1996) *Principles of human resource management.* London: Routledge.

HACKMAN, J.R. şi OLDHAM, G.R. (1976). "Motivation through the design of work: test of a theory", *Organisational Behaviour and Human Performance.* 16.250-279.

HACKMAN, J.R. şi OLDHAM, G.R. (1980) *Work redesign.* Reading, Mass.: Addison-Wesley.

HALL, E.T. (1973) *The silent language.* New York: Doubleday.

HAMPDEN-TURNER, C. (1990) *Corporate cultures: from vicious* to *virtuous circles.* London: Random Century.

HANDY, C.B. (1976) *Understanding organisations.* Harmondsworth: Penguin.

HANDY, C.B. (1989) *The age of unreason.* London: Business Books. În traducere: *Epoca iraţiunii,* Bucureşti, CODECS.

HANDY, L., DEVINE, M. and HEATH, L. (1996). *360-degree feedback: unguided missile or powerful weapon?* Berkhamstead: Ashridge Management Group.

HARALAMBOS, M. (1986) *Sociology: themes and perspectives.* London: Bell and Hyman.

HEALTH AND SAFETY EXECUTIVE (HSE) (2005) *Five steps* to *risk assessment: a step by step guide* to *a safer and healthier workplace* (broşură editată de HSE în sprijinul angajaţilor şi lucrătorilor independenţi pentru evaluarea riscurilor la locul de muncă). London: HSE.

HEERY, E. (1996) *Risk representation and the new pay.* Lucrare prezentată la BUIRA/EBEN Conference, Ethical issues in contemporary human resource management. Imperial College, London, 3 April.

HEERY, E. şi NOON, M. (2001) *A dictionary of human resource management.* Oxford: Oxford University Press.

HENDRY, C (1995). *Human resource management: a strategic approach* to *employment.* Oxford: Butterworth-Hei nema nn.

HERRIOT, P. (1989) *Recruitment in the nineties.* London: IPM (actualmente CIPD).

HERSKOVITS, M.J. (1948) *Man and his works.* New York: Knopf.

HERZBERG, F.W., MAUSNER, B. şi SNYDERMAN, B. (1957) *The motivation* to *work.* New York: Wiley.

HILL, J. şi TRIST, E. (1955) "Changes in accidents and other absences with length of service", *Human Relations.* Vol. 8. May.

HOLDEN, L. (2004) "Human resource development: the organisation and the national framework", în: I. Beardwell, L. Holden şi T. Claydon, *Human resource management: a contemporary approach.* ed. a 4-a Harlow: Pearson Education.

HOLLAND, J.L. (1985) *Making vocational choices.* ed. a II-a New York: Prentice-Hall.

HOLT, A. şi ANDREWS, H. (1993) *Principles* of *health and safety at work.* London IOSH Publishing.

HUCZYNSKI, A. şi BUCHANAN, D. (2001) *Organizational behaviour: an introductory text*. Harlow: Pearson Education.

HUSSEY, D. (1996) *Business driven human resource management*. Chichester: Wiley.

HUWS, U. (1996) *Teleworking: an overview* of *the research*. London: HMSO.

INCOMES DATA SERVICES (IDS) (1996) *Teleworking.IDS* study 616. London: IDS.

IDS (2000). *Improving staff retention*. IDS study 692, July. London: IDS.

Institute of Personnel and Development (IPD) (1998) *Performance pay survey: executive summary*. London: IPD (actualmente CIPD).

IRS MANAGEMENT REVIEW (1996) *Performance management* 1 (1). London: Industrial Relations Service.

KATZ, D. şi KAHN, R.L. (1978) *The social psychology* of *organisations*. ed. a II-a New York: Wiley.

KEEP, E. (1989). "Corporate training strategies: the vital component", în: J. Storey (editor), *New perspectives on human resource management*. London: Routledge.

KOEHLER, W. (1959) *The mentality* of *apes*. New York: Vintage.

KOLB, D.A. (1985) *Experiential learning: experience as the source* of *learning and development*. London: Prentice-Hall.

KRULIS-RANDA, J. (1990) "Strategic human resource management in Europe after 1992", *International Journal* of *Human Resource Management*. Vol. 1, No.2. 131-139.

LAWLER, E.E. (1990) *Strategic pay*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass.

LEGGE, K. (1995) *Human resource management: rhetoric and realities*. London: Macmillan.

LIKERT, R.A. (ed) (1961) *New patterns* of *management*. Maidenhead: McGraw-Hill.

LINTON, R. (1945) "Present world conditions in cultural perspective", în: R. Linton (ed), *The science* of *man in world crisis*. New York: Columbia University Press.

MARSDEN, D. şi FRENCH, S. (1998) *What a performance: performance-related pay in the public services*. London: Centre for Economic Performance.

MARTIN, M. şi JACKSON, T. (2003) *Personnel practice*. ed. a III-a London: CIPD.

MASLOW, A.H. (1954) *Motivation and personality*. 1 st ed. New York: Harper & Row.

MASLOW, A.H. (1972) A theory of growth motivation. In: *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

MAUND, L. (2001) *An introduction to human resource management: theory and practice*. Basingstoke: Palgrave.

BCU ASTRA UNIVERSITY LIBRARY

MAYO, A. (1998) "Knowledge management: memory bankers", *People Management*. 22 January. 34-38.

MAYO, E. (1933) *The human problems of an industrial civilization*. New York: Macmillan.

McGREGOR, D. (1960) *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McKENNA, E. (1994) *Business psychology and organisational behaviour*. Hove: Lawrence Erlbaum.

McLEAN, A. (1979) *Work stress*. Reading, Mass.: Addison-Wesley.

MOLANDER, C. și WINTERTON, J. (1994) *Managing human resources*. London: Routledge.

MOORHEAD, G. și GRIFFIN, R.W. (1992) *Organisational behaviour*. ed. a III-a Boston, Mass.: Houghton Mifflin.

MULLINS, L.J. (1993) *Management and organisational behaviour*. London: Pitman.

MULLINS, L. (1999) *Management and organisational behaviour*. London: Prentice Hall.

MUMFORD, A. (1993) *Management development: strategies for action*. London: IPM (actualmente CIPD).

NAROLL, R. (1970) "The culture-bearing unit in cross-cultural surveys", în: R. Naroll și R. Cohen (editori), *Handbook* of *method in cultural anthropology*. New York: Columbia University Press.

NEWELL, S. (1995) *The healthy organisation*. London: Routledge.

NOON, M. (2004) "Managing equality and diversity", în: I. Beardwell, L. Holden și T. Claydon (editori), *Human resource management:* a *contemporary approach*. ed. a 4-a Harlow: Pearson Education.

PAVLOV, I.P. (1927) *Conditioned reflexes*. Oxford: Oxford University Press.

PIERCY, N. (1989) "Diagnosing and solving implementation problems in strategic planning", *Journal* of *General Management*. Vol. 15, No. 1. 19-38.

PILBEAM, S. și CORBRIDGE, M.(2002) *People resourcing: HRM in practice*. Harlow: FT/Prentice Hall.

PLUMBLEY, P.R. (1976) *Recruitment and selection*. London: IPM (actualmente CIPD).

PLUMBLEY, P.R. (1985) *Recruitment and selection*. ed. a 4-a London: Institute of Personnel and Development (actualmente CIPD).

POINTON, J. și RYAN, A.J. (2004) "Reward and performance management", în: I. Beardwell, L. Holden și T. Claydon (editori), *Human resource management:* a *contemporary approach*. ed. a 4-a Harlow: Pearson Education.

PORTEOUS, M. (1997) *Occupational psychology*. Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

PORTER, L.W. și LAWLER, E.E. (1968) *Managerial attitudes and performance*. Homewood, III.: Irwin-Dorsey.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

PRICE, A.J. (1997). *Human resource management in a business context.* London: International Thomson Business Press.

QUINN MILLS, D. (1983) Planning with people in mind. *Harvard Business Review.* nov.-dec., 97-1 05.

RANA, E. (2000a) *Annual report.* London: CIPD.

RANA, E. (2000b) "Predictions: enter the people dimension", *People Management.* Vol. 6, No.1, 6 January, 16-17.

RANDELL, G.R., PACKARD, P.M.A., SHAW, R.L. şi SLATER, A.J.P. (1984) *Staff appraisal.* London: IPM (actualmente CIPD).

RAUSCHENBERGER, J., SCHMITT, N. şi HUNTER, J.E. (1980). "A test of the need hierarchy concept by a Markov model of change in need strength", *Administrative Science Quarterly.* No. 25. 654-670.

REILLY, R.R. şi CHAO, G.T. (1982) "Validity and fairness of some alternative employee selection procedures", *Personnel Psychology.* No. 55.12-37.

ROBBINS, S.P. (2001) *Organisational behaviour.* Upper Saddle River, NJ.: Prentice-Hall.

ROBERTS, I. (2001) "Reward and performance management", în: I. Beardwell, L. Holden şi T. Claydon (editori), *Human resource management: a contemporary approach.* ed. a 4-a Harlow: Pearson Education.

RODGER, A.(1952) *The seven point plan.* ed. a III-a, London: National Institute of Industrial Psychology.

ROSS, R. şi SCHNEIDER, R. (1992) *From equality to diversity: a business case for equal opportunities.* London: Pitman.

SAIANCIK, G.R. şi PFEFFER, J. (1977) An examination of need satisfaction models of job attitudes. *Administrative Science Quarterly.,* No. 22. 427-456.

SAUNDERS, R. (1992) *The safety audit.* London: Pitman.

SCHEIN, E.H. (1965) *Organisational psychology.* Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall.

SCHEIN, E.H. (1980) *Organisational psychology,* ed. a III-a Englewood Cliffs, NJ.: Prentice-Hall:

SCHEIN, E. (1985) *Organisational culture and leadership.* New York: Jossey Bass.

SCHUSTER, J.R. şi ZINGHEIM, P.K. (1992) *The new pay.* New York: Lexington Books.

SENGE, P. (1990) *The fifth discipline: the art and practice of the learning organisation.* London: Century.

SISSON, K. (1995) "Human resource management and the personnel function", în: J. Storey (ed), *Human resource management: a critical text.* London: Routledge.

SISSON, K. (2001) "Human resource management and the personnel function: a case of partial impact?", în: J. Storey (ed), *Human resource management: a critical text.* ed. a II-a London: Thomson Learning.

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

SKINNER, BJ. (1953) *Science and human behaviour.* New York: Macmillan.

SMITH, M., COLLIGAN, M., SKJEI, E. and POLLY, S. (1978) *Occupational comparison of stressrelated disease incidence.* Cincinnati, Ohio: National Institute for Occupational Safety and Health.

STOREY, J. (1992) *Development in the management of human resources: an analytical review.* London: Blackwell.

STOREY, J. (1995) *Human resource management: a critical text.* London: Routledge.

TAYLOR, F.W. (1911) *The principles of scientific management.* New York: Harper & Bros.

TAYLOR, E.W. (1947) *Scientific management.* New York: Harper & Row.

THORNDIKE, E.L. (1913) *The psychology of learning.* Columbia University: Teachers College Press.

TORRINGTON, D. şi HALL, L. (1998) *Human resource management,* ed. a 4-a Hemel Hempstead: Prentice Hall Europe.

TORRINGTON, D., HALL, L. şi TAYLOR, S. (2002) *Human resource management.* 5th ed. Harlow: Prentice Hall.

TRAINING COMMISSION. (1988) *Classifying the components of management competences.* Sheffield: Training Commission.

TRIANDIS, H.C. (1990) "Theoretical concepts that are applicable to the analysis of ethnocentrism", în: R.W. Brislin (ed), *Applied cross-cultural psychology.* Chicago: Sage.

TRIANDIS, H.C., VASSILIOU, V., VASSILIOU, G., TANAKA, Y. şi SHANMUGAM, A.V. (1972) *The analysis of subjective culture.* New York: Wiley.

TRICE, H.M. şi BEYER, J.M. (1984) "Studying organisational cultures through rites and rituals", *Academy of Management Review.* No.9. 653-669.

TRIST, E.L., HIGGIN, G., POLLOCK, H.E. şi MURRAY, H.A. (1963) *Organisational choice.* London: Tavistock.

TYLOR, E.B. (1874) *Primitive culture.* London: Murray.

TYSON, S. şi YORK, A. (1996) *Human resource management.* Oxford: Butterworth Heinemann.

VROOM, V.H. (1964) *Work and motivation.* New York: Wiley.

VROOM, V.H. (1970) *Management and motivation.* Harmondsworth: Penguin.

WAHBA, M.A. şi BRIDWELL, L.G. (1976) "A review of research on the need hierarchy", *Organisational Behaviour and Human Performance.* Poate fi găsit la www.emeraldinsight.com [accesat on 6 March 2006].

WALTON, R.E. şi MCKERSIE, R.B. (1965) *Behavioural theory of labour negotiations.* New York: McGraw-Hill.

WARD, P. (1995) "A 360 degree turn for the better", *People Management.* February, 20-22.

WATSON, J.B. şi RAYNER, R. (1920) "Conditioned emotional reactions", *Journal of Experimental Psychology*. Vol. 3. 1-14.

WEBER, M. (1964) *The theory of social and economic organisation*. London: Macmillan.

WHEELER, R. (1995) "Developing IT strategies for human resources", *Human resource management yearbook*. London: APS.

WHITTINGTON, R. (1993) *What is strategy and does it matter?* London: Routledge.

WHYTE, W.F. (1955) *The organization man*. Harmondsworth: Penguin.

WILLIAMS, M. (2000) "Transfixed assets", *People Management*. 3 August. 28-33.

WOODWARD, J. (1980) *Industrial organisation: theory and practice*. ed. a II-a Oxford: Oxford University Press.

WRIGHT, P., McMAHAN, G. şi McWILLIAMS, A. (1994) "Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective", *International Journal of Human Resource Management*. Vol. 5, NO.2. 301-326.

WRIGHT, P.L. şi TAYLOR, D.S. (1984) *Improving leadership performance*. Harlow: Prentice Hall International.

WEBSITES

OPD: http://wwwcipd.co.uk/onlineinfodocuments/surveys.htm

Department for Education and Employment (DfEE): www.pfc.org.uk/employ/dfeeguide.htm

Department for Education and Skills (DFES): www.dfes.gov.uk/skillsstrategy

Department of Trade and Industry (DTI): www.dtLgov.uk/work-lifebalance

Learning and Skills Council: www.lsc.gov.uk

Work Foundation: www.employersforwork-lifebalance.org.uk

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Index

absențele, 287-288
măsurarea absenteismului, 288
gestionarea şi controlarea, 287
managementul, 287
politica, 287
accesul autorizat la informații, 64
accidentele de muncă, 316-319, 335
acomodarea, 154, 169
acordul/contractul de performanță, 249
activitățile de RU, 54-56
sfera de cuprindere, 54
lista, 56
Adams, A. 243,
Adams, J.S. 363
Alderfer, C.P. 236
analiza
de bilanț a performanței, 251
necesarului de instruire (ANI), 208
PESTLE, 3, 15
postului, 97-98, 103, 115, 140, 205-206, 246-247, 305
responsabilităților de RU, 52
SWOT, 3, 12, 15
analize de fluctuație, 93
Anderson, A.H., 110, 142
Andrews, H. 318
angajarea
difuzarea anunțului, 125
oferta 110, 132,135, 149
plasarea anunțurilor, 123
angajații
manualul angajatului, 161, 272
dezvoltarea, 251
recompensarea, 291
relația cu conducerea, 274
starea bună, 315, 323
ANI, v. analiza necesarului de instruire
Ansoff, H.I., 12
anunțarea postului vacant, 120, 127, 132
anunțul de angajare, 123-125
difuzarea 125
plasarea, 123
aprovizionare cu resurse umane, 96
Arendt, H., 165
aria de control, 19-20
Armstrong, M. 32, 40, 55-59, 87-88, 99-100, 105, 141, 157, 198, 226, 251, 254, 275-276, 301-302, 378, 391-392
atitudini bazate pe prejudecăți, 344
atitudini față de muncă, 231
auditul calificărilor, 94
audituri de sănătate şi securitate, 322
autoevaluarea, 256, 345
autorizarea de recrutare, 114-115
avantajul competitiv, 40-50, 106-110, 131, 138

banii, 165
BARS, 248
Beardwell, Julie, 33, 48, 78, 84-85, 93, 106, 110, 125, 140, 167
Beaumont, P, 110, 130
behaviorismul, 182
Bell, C.H., 392
birocrația, 35, 383
Blau, P.M., 6-7, 29
Bramham, John, 43, 84-85
Brech, E.F.L. 6, 37

BCU IASI / CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Buckingham, G., 167, 170
Burns, T. 7, 32, 37, 48, 389
Business Link, 404-407

calcularea fluctuației de personal, 90
candidații, 137, 148
  metode de evaluare, 137
  formularul de clasificare, 148
capabilitatea corporatistă, 85-86
capitalul uman, 174, 198, 201, 342
  managementul, 174
catalizatorii schimbării culturale, 390
categorii de discriminare, 348
centrele de evaluare, 136, 139
cererea oficială de ocupare a postului, 116
Chartered Institute of Personnel and Development, v. CIPD
Child, J. 18, 29
ciclul învățării după Kolb, 183-184
ciclul învățării prin experiență, v. ciclul învățării după Kolb
ciclul sistematic al instruirii (CSI), 205
CIPD, 6, 42-45, 71-73, 125-126, 378, 399-400, 403, 408-410
clasificarea posturilor, 303-304
Claydon, T., 46
Clutterbuck, D., 397, 405
colaborarea cu managerii de linie, 54
combaterea hărțuirii, 362
compatibilitatea culturală, 385
competența
  profesională, 72
  dezvoltarea 176
  decalaj, 206-207, 210
componentele unui contract, 260
concediul anual, 331
condiționarea
  clasică, 181
  operantă, 181
  ocupațională obiectivă, 350, 354
confidențialitatea, 58, 63
consultanții de instruire, 212
contextul recrutării, 110
contracte de muncă, 260-263, 271-273, 285, 351
  tipuri, 262
contractul
  cu termen fix /durată determinată, 262
  de performanță, 249
  fără ore-muncă garantate, 263
  psihologic, 259-260, 269-270
  temporar, 262
  componentele, 260
  psihologic, încălcarea 270
  desfacerea, 263-264, 351
Cooper, C. 131, 231, 326, 333
Courtis, J. 124
Courtis, John, 124
crearea structurii cursului, 216
credințele, 357
criteriile de evaluare, stabilirea 246
critici la adresa sistemelor de evaluare, 248
criza inducției, 93, 154, 169
CSI, v. ciclul sistematic al instruirii
cultura
  etnică, 385
  fizică, 372, 379-380, 394
  industrială, 379
  organizațională, 369, 372, 378, 381, 385, 394, 402
  identificarea, 373, 382
  programului de muncă prelungit, 399
  subiectivă, 372, 378-380, 394
  compatibilitatea culturală, 385
  definiții, 371
  identificarea decalajului, 391
  identificarea, 373
  înrădăcinarea noii culturi, 393
curba funcționalității umane, 325
curba performanței dorite, 325-326
cursul
  de instruire, elaborarea, 205, 213
  crearea structurii, 216
  evaluarea 205, 222
  pregătirea, 216
  redactarea notelor, 217

Daniels, K. 340, 352, 355
date cu caracter personal, 61, 67, 69, 74
date cu caracter sensibil, 67-68, 74
decalaj de competență, 206-207, 210

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

declanşarea procedurii disciplinare, 286
desfacerea contractului, 263-264, 351
dezvoltare organizaţională (DO), 208, 391-392
dezvoltarea angajaţilor, 251
dezvoltarea competenţei, 176
dezvoltarea personală
  planificarea, 74, 254-257
  profesională continuă (DPC), 74, 201, 254
dezvoltarea resurselor umane, 197-198, 200-205, 224
  importanţa strategică, 197
diferenţe naţionale, 374
diferenţele culturale, 139
diferenţele individuale, 339, 381
diferenţiere verticală şi orizontală, 16
difuzarea anunţurilor de angajare, 125
dinamica stresului profesional, 326-327
discriminare
  categorii 348
  de grup, 347
  indirectă, 349
  individuală, 347
  împotriva grupurilor, 347
  la locul de muncă, 338, 346
  pe criteriul rasei, 354
  pe criteriul religiei, 356
  pe criteriul sexului, 348-351
  pe criteriul vârstei, 358
  rasială, legea de prevenire, 65, 160
distribuţia secţională a fluctuaţiei, 90
diversitatea, 337-341
  şi egalitate, 131
  informaţională, 341
  intra-culturală, 373
  în planul categoriilor sociale, 341
  în planul valorilor, 341
  organizaţională, 338-341
  perspective asupra, 341
  recunoaştere, 343
dizabilitatea, 354-356
DO, v. dezvoltare organizaţională
doritorii de securitate, 232
DPC, v. dezvoltarea profesională continuă
dreptatea socială, 342
dreptul la concedii şi zile libere, 273
dreptul la pauze de odihnă, 331
drepturile de maternitate, 273
drepturile legale ale angajaţilor, 271
DRU, v. dezvoltarea resurselor umane
Drucker, P. 58, 176

echilibrul între muncă şi viaţa personală, 395-415
eficienţa de cost a instruirii, 213
efortul de muncă, 165
egalitatea, 337, 342-343
  şi diversitatea, 131
egalitatea de şanse, 56-57, 131, 147
  ca obligaţie legală, 343
e-learning, 256
Emerson, Ralph Waldo, 24
etnocentrism, 373
evaluarea
  desfăşurarea, 317
  centrele de, 136, 139
  critici la adresa sistemelor de, 248
  candidaţilor, metode, 137
  eficienţei de cost, 222
  individuală, 222
  scara de 247-248
  stabilirea criteriilor, 246
evaluarea performanţei, 225-228, 246
  sisteme, 245
evaluarea posturilor, sisteme, 303
evaluarea riscurilor, 316, 318
  în cinci paşi, 318
evidenţele de RU, 57, 60, 63
examinarea medicală, 136
experienţa planificată, 180
externalizarea, 48
factorii de igienă, 237
factorii de motivare, 236, 245
factorul Bradford, 289
Fayol, H., 37
feedback circular, 249-251, 257
fişa postului, 99, 116
flexibilitatea
  financiară, 267
  forţei de muncă, 265-266, 290
  funcţională, 266
  numerică, 266
  temporală, 266

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

personalului, 85, 90
personalului, calcularea 90

fluctuația
distribuția secțională, 90
reducerea, 153, 168
Foot, M., 42, 98, 152, 267, 288, 306, 340
formarea profesională, 62, 98, 119, 129, 198
formularul de cerere, 126
formularul de clasificare a candidaților, 148
forța de muncă
flexibilitatea 265-266, 290
planificarea, 43, 77, 107
Fowler, A., 32, 139, 164
Fox, A., 274, 383
Fraser, J.M., 117-118
French, W.L., 307, 392
Furnham, A., 380

Gagne, R.M., 184-186
Gannon, M., 255
gestionarea procesului de schimbare, 393
Giddens, A., 370-371
Gilbreth, F., 37
Gilbreth, L., 37
Golding, N., 45-46
Goldthorpe, J.H., 165, 307
Goss, D., 39-40, 199, 342
gradarea posturilor, 304
grup de apartenență, 373

Hackman, J.R., 239
Hall, L., 96-97, 121, 263, 287
Handy, C., 25, 26, 251, 383
hărțuirea, 359-364
la locul de muncă, 362
sexuală, 364-365
sexuală, prevenirea 364
și intimidarea, 359
combaterea 362
Heery, E., 293, 338, 344
Hendry, C., 200
Herskovits, M.J., 372
Herzberg, F.W., 37, 236
Hill, J., 93
Holden, L. 175, 197
Holt, A. 318
Honey, P. 187-188
Hook, C. 42, 98, 152, 267, 288, 306, 340
Huczynski, A., 378
Hussey, D., 26

ierarhia învățării după Gagne, 184
ierarhizarea posturilor, 303-304
indicele de stabilitate a forței de muncă (ISFM), 92, 153
inducția, 151-158, 162, 168
la nivel departamental, 162
abordări, 155
criza 93, 154, 169
durata programelor, 160
etapele, 156
importanța, 153
instruirea de, 157
interviul, 163
planificarea 151
scopul 152, 168
influența subculturilor, 380
informații
accesul autorizat la, 64
statistice, 62-63
individuale, utilizarea, 62
instruirea
analiza necesarului, 205-208
ciclul sistematic (CSI), 205
eficiența de cost, 213
implementarea 205, 211
în scopuri de inducție, 157
pentru performanță, 223
planificarea, 205, 209
sistematică, 204
stabilirea obiectivelor, 205-208
instruirea profesională, 62, 98, 119, 129, 198
metode și mijloace, 214-215
instrumente ajutătoare vizuale, 218
integrarea verticală și orizontală, 16
intervievarea
procesul 135
stiluri, 253-254
interviul
de inducție, 163

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

de preselecție, 134
de selecție, 141
la plecare, 93, 265
la revenirea după absență, 289
structurat /nestructurat, 141-142
Investitor în Oameni, 197, 203-204
ISFM, v. indicele de stabilitate a forței de muncă
încălcarea contractului psihologic, 270
îndeletnicirea muncii, 165
întrebările care trădează norma, 146
învățarea
activități, 256
ciclul Kolb, 183-184
cognitivă, 182
cu forțe proprii, 176
definiții, 173
experiențială/ prin experiență, 179, 183, 195, 256
factorii, 177, 210
importanța strategică, 173
latentă, 182
perspicace, 182
sistematică, 176-177
socială, 176
stiluri, 173, 187-188, 255
teoriile 180-181
teoriile moderne, 183
transferul, 185
principiile 173-175, 200

Jackson, T., 28, 142

Keep, E. 199
Kets de Vries, Manfred, 166
Koehler, W., 182
Kolb, D., 183-184, 187-188, 195
Kolb, David 183, 187
Krulis-Randa, J., 41

Lawler, E.E., 242, 293-295, 312
legea protecției datelor, 63-65, 71
Legge, K., 43, 106
Likert, R. 275
lista activităților de RU, 56
lista scurtă, alcătuirea, 133
lucrătorii de bază, 22
lucrătorii periferici, 22
lucrul în tele-centru, 267
lucrul la distanță, 268
luddiții, 379

managementul performanței, principiile, 228
managementul personalului, 31-34, 41, 45, 50, 59, 107, 130
managementul resurselor umane, 9, 18-19, 25, 31-53, 77, 82, 109-110, 138, 167
și pluralismul, 275
managementul strategic al resurselor umane (MSRU), 45-49
managementul științific, 233
managementul timpului, 398
managerul de linie, 54-55, 57, 88, 100, 114, 129
colaborarea cu, 54
manualul angajatului, 161, 272
Maslow, A.H. 37, 43, 236, 241, 235
Maund, L., 80, 82, 152, 166
Mayo, E., 37-39, 43, 175
măsurarea absenteismului, 288
McDonald, L., 340
McGregor, D., 37, 43, 240, 257
McKenna, E., 345, 382
mediul de muncă, 237, 319
mediul de muncă sănătos, 261, 313, 316, 321, 335
Men's Health, 399-400
metoda evaluării prin puncte, 305
metode de evaluare a candidaților, 137
mijloace ajutătoare de tip vizual, 215
minorități, acțiuni pozitive, 158-160
Mitsubishi Motors, 388, 390
modelarea caracteristicilor posturilor, 98, 239
mono-unitate culturală, 376
Moorhead, G., 381
motivația, 177, 229-233, 244
motivația, 235-244
teoriile de conținut, 235, 238, 241-245
teoriile de proces, 235, 241, 244
MRU, v. managementul resurselor umane
MSRU, v. managementul strategic al resurselor umane
Mullins, L., 19

BCU CLUJ CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Mumford, A. 187-188
munca "telecomunicată", 267
munca în acord, rarifele echitabile de plată, 311
mutația culturală, 386

Naroll, R., 376
necesarul de instruire, 205-208
  analiza, 205-208
  identificarea, 205-207
negociere colectivă
  tipuri, 276
  rezultatele, 278
negocierea distributivă și integrativă, 276-278
Newell, S., 403
Nohria, N., 26
Noon, M., 338, 341, 344
normele, 369, 370, 371, 372, 374, 382, 386, 387, 389

obiectivele de instruire, stabilirea, 205-208
oferta de angajare, 110, 132,135, 149
OPRAM, 186
orarul de muncă flexibil, 265
orarului de muncă prelungit, 399-400
organizația
  care învață, 175
  flexibilă, 22
  matricială, 21
  mecanicistă, 7
  "nocivă", 402
  organică, 8, 389
  virtuală, 24
orientarea sexuală, 352, 353

PAA, v. programe de asistență pentru angajați
pârghiile schimbării, 392-393
Pavlov, I., 181-185
PDP, v. planul de dezvoltare personală
People Management, 115
percepții părtinitoare, 344
performanța
  analiza de bilanț, 251
  contract, 249
  curba performanței dorite, 325-326
  evaluarea, 225-228, 246
  factorii care influențează 230
  instruirea pentru, 223
  managementul, 85, 225-228, 245, 257
  plata în raport cu, 234, 298-299, 306-309, 312
  principii de management, 228
  sisteme de evaluare, 245
personalitatea și alegerea carierei, 192-194
personalul
  de bază, 22
  fluctuația 85, 90
  managementul, 31-34, 41, 45, 50, 59, 107, 130
  periferic, 22
PESTLE, analiza 3, 12-15, 25
piața externă a muncii, 85-86, 112
piața internă a muncii, 84-85, 111
piața muncii, 111
Piercy, N., 94-95
plângerile, procedura de rezolvare, 279-280
planificarea resurselor umane, 75-78, 82-84, 88, 95, 105-107
  abordări moderne, 105
  procesul, 85
planificarea strategică, tehnici 12
planul de dezvoltare personală (PDP), 201, 227, 254-255
planul de retenție, 166-170
plasarea anunțurilor de angajare, 123
plata în raport cu performanța/ pe baza rezultatelor, 234, 298-299, 306-309, 312
  sistemul de corelare, 308
Plumbley, P., 117-118, 122
Pointon, J., 226, 269, 293
politica de protecție a sănătății și securității, 316
politica de selecție, 130
politica privind absențele, 287
Porteous, M., 139, 186-187, 232
Porter, L.W., 242, 295
postul
  analiza, 97-107, 115-116, 140, 205-206, 246-247, 305
  cererea oficială de ocupare, 116
  clasificarea, 303-304
  fișa, 99, 116

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

gradarea, 304
ierarhizarea 303-304
modelarea caracteristicilor, 98, 239
simularea, 140
sistemele de evaluare, 303
postul vacant
anunțarea, 120, 127, 132
ocuparea din interior, 149
practicianul de RU, rolul 51
prejudecăți, 191, 231, 340, 344, 347-348
prelucrarea datelor, 67-68, 70
preselecția
cererilor, 132
etapele, 132
interviul, 134
previzionarea cererii de RU, 83, 87
previzionarea ofertei de RU, 89
previzionarea ofertei interne, 90
Price, A.J., 9, 22, 24, 164, 373-374
principiile învățării, 173-175, 200
principiile managementului performanței, 228
proba de lucru, 140
procedura de rezolvare a plângerilor, 279-280
procedura disciplinară, 279, 283-290, 333
declanșarea, 286
gestionarea 284
procese de recrutare, 111, 114
procesul de intervievare, 135
procesul de planificare a resurselor umane, 85
procesul de schimbare, gestionarea, 393
program de asistență pentru angajați (PAA), 294, 328-329 405
protectorat informal, 163
protecția datelor, 51, 63, 66, 70-71
protejarea vieții de familie, 410
PrP, v. plata în raport cu performanța
PRU, v. planificarea resurselor umane
psihologia stimul-răspuns, 182
publicitate externă, 122
publicitate pentru recrutare, 122-123

recompensarea
angajaților, 291
determinarea strategiei, 297
factorii care influențează, 296
percepții asupra, 292
sistemele, 296-297, 302
recompensele
cu valoare financiară, 295
nefinanciare, 294
managementul, 23
recrutarea, 16, 28, 55, 57, 63, 94-98, 109-116, 119, 122-127, 131-132, 147, 151-152, 155, 159
autorizarea 114-115
contextul, 110
electronică, 125-126
etapele ciclului sistematic, 115
procese 111, 114
publicitate pentru, 122-123
reflexivii, 191
regimul de muncă flexibil, 265
regulile disciplinare, 282
relația comandă-conformare, 44
relația de muncă, 259-260, 264, 290, 362
relația dintre conducere și angajați, 274
relaționarea stabilizată, 93
religia și credința, 356
restructurarea organizației, 46
resursele umane, planificarea, 41, 61, 75-78, 82-84, 88, 95, 105-107, 151
retenția personalului, 151, 167, 168
planul, 151, 166-170
rezistența la schimbare, 27-29, 392
gestionarea 28, 392
riscuri
desfășurarea evaluării, 317
evaluarea, 316-318
evaluarea în cinci pași, 318
Robbins, S.P., 378, 380, 386
Roberts, I., 249
Rodger, A., 117-118
rolul muncii, 397
rolul, definirea, 99-100
Ross, R., 342
Ryan, A.J., 226, 269, 293

salariul garantat plus bonus, 300
salariul, scala incrementală fixă, 305-306
salarizarea, noua, 293-294, 297, 312
Saunders, R., 322

sănătate şi securitate, audituri, 322
sănătatea la locul de muncă, iniţiative de protecţie, 321
sănătatea, securitatea şi starea bună a angajaţilor, 313-316
scala incrementală fixă, 305-306
scara de evaluare, 247-248
Schein, E. 6, 270, 383, 393
schimb echitabil, 260
schimb reciproc, 270
schimbarea
demografică, 339-340
de sex, 351-352
gestionarea rezistenţei, 28, 392
necesitatea 391
organizaţională, 24
pârghiile 392-393
rezistenţa la 27-29, 392
sistemică totală, 392
schimbarea culturii, 387
catalizatorii 390
Schneider, R., 342
Schuler, R.S., 110
Schuster, J.R., 294
Scott, P.M., 78
Scott, W.R., 6-7,
sectorul privat, 4-5, 35
sectorul public, 4-6, 8, 29, 125
selecţia
interviul 141
politicc, 130
procesul, 110, 131
strategia, 131
semnificaţia muncii, 396
servicii de sprijin ocupaţional (SSO), 294, 328
sesiunea de instruire, desfăşurarea, 219
SICHR, v. sistemul informaţional computerizat de RU
Sisson, K., 32-33
sisteme de evaluare
critici, 248
a performanţei, 245
a posturilor, 303
sistemele de plată axate pe stimulente, 298
sistemele de recompensare, 296-297, 302
sistemele informaţionale de RU, utilizare, 58
sistemele pe bază echitabilă, 302
sistemul de corelare a plăţii cu performanţa, 308
sistemul de justiţie internă (SJI), 279
sistemul de premiere, 301
sistemul de sprijin ocupaţional, 405
sistemul informaţional computerizat de RU (SICHR), 59
sistemul în acord, 299
sistemul socio-tehnic, 38
SJI, v. sistemul de justiţie internă
Skinner, B.F. 181-182
SMART, 208, 224
socializarea, 153, 164, 169, 176
specificaţia de personal, 116-127, 132-133, 148, 155, 162-163
SSO, v. serviciul de sprijin ocupaţional
Stalker, G.M., 7, 32, 37, 48, 389
standardele profesionale, 72
starea bună a angajaţilor, 315, 323
stereotipurile, 344
stilul activ, 188
stilul de învăţare, 173, 187-188, 255
stilul pragmatic, 188
stilul reflexiv, 188
stilul teoretic, 188
stiluri de intervievare, 253-254
Storey, J.M., 32, 37, 40, 49
strategia corporatistă, 10, 84-87
strategia de recompensare, determinarea, 297
strategia de RU, 23, 53, 106, 167
stresul, 268, 322-328, 331, 335
dinamica, 326-327
la locul de muncă, 323
managementul, 322, 328
şi productivitatea, 324
sursele şi cauzele, 324
structura organizaţională/ corporatistă, 16, 155
aplatizată, 20, 47
piramidală, 20, 47
studiile Hawthorne, 34-38
studiul muncii, 234, 298
subculturile organizaţionale, 380

BCU CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

super-performeri, 232
SWOT, analiza 3, 12-15, 25, 86

Taylor, E. 369
Taylor, F.W., 48, 233-234, 253, 298, 307
tehnici de chestionare, 145
tehnici de planificare strategică, 12
tele-centru, 267-268
teoria aşteptărilor, 241-242
teoria bifactorială, 236
teoria echităţii-inechităţii, 243
teoria ERG, 236
teoria X, Y, 240
teoriile
  de conţinut ale motivaţiei, 235, 238, 241-245
  de proces ale motivaţiei, 235, 241, 244
  învăţării, 180-181
  moderne ale învăţării, 183
  motivaţiei, 235, 244
  ocupaţionale, 136-138
teste psihometrice, 138
Thorndike, E.L., 181-182
Torrington, D., 96, 97, 121, 141, 263, 287
transferul învăţării, 185
transmiterea de informaţii, 64
tranzitul diferenţial, 93
Triandis, H.C., 372-374
Trice, H.M., 384
Trist, E.L., 37-39, 93
Tyson, S., 60, 163, 205, 223, 307, 309

valori, 370-372, 378, 382
victimizarea, 350
Vroom, V.H., 241-242, 270

Ward, P., 249-250
Watson, J.B., 182
Weber, M., 35, 37, 383
Wheeler, R., 59
Whittington, R., 106
Whyte, W. F., 375
Wilkinson, J., 178
Woodward, J., 37
Wright, P., 46, 125, 140, 253

York, A., 60, 163, 205, 223, 307, 309

Zingheim, P.K., 294
ziua de muncă normată, 301

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

BCU IASI/CENTRAL UNIVERSITY LIBRARY

Introducere în managementul resurselor umane oferă o prezentare concisă a aspectelor legate de gestionarea şi dezvoltarea personalului organizaţiilor.

Structura cărţii urmăreşte principiile generale stabilite de *The Chartered Institute of Personnel and Development* (CIPD), www.cipd.co.uk, pentru standardele profesionale în resurse umane, pe baza cărora se poate obţine calificarea *Certificate in Personnel Practice* (CPP), disponibilă în România prin CODECS HR Vocational School, www.hrvocational.ro. Scopul primordial al programelor de certificat CPP este de a dezvolta competenţa într-o gamă variată de aptitudini fundamentale pentru managementul şi dezvoltarea personalului.

Cartea urmăreşte să-i familiarizeze pe cei de curând intraţi în domeniul RU cu conceptele şi ideile teoretice de care au nevoie pentru a-l înţelege, precum şi cu aptitudinile practice pe care trebuie să şi le dezvolte pentru a avea performanţe superioare. Cartea cuprinde activităţi practice, studii de caz din viaţa reală, scenarii ipotetice de situaţii organizaţionale, mini-cazuri şi exemple concrete care merită parcurse cu atenţie.

Donald Currie a lucrat ca specialist în domeniul managementului personalului şi ca lector în cadrul Institutului Southampton. Timp de peste 10 ani a condus CIPD Professional Education Scheme. Ulterior a oferit servicii de consultanţă în cadrul Southampton Business School şi a condus cursul CPP al CIPD.

HR Vocational School
by CODECS

5 948487 000708